

**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL
COMO INSTRUMENTO FINANCIERO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE
DECISIONES POR PARTE DE LA GERENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE
BUENAVENTURA.**

**PRESENTADO POR
BANESEA CASTRO ANGULO
DARLING JHOANA MONTENEGRO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE PROCESOS CONTABILIDAD Y FINANZAS
CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA**

2017

**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL
COMO INSTRUMENTO FINANCIERO DE GESTIÓN PARA LA TOMA DE
DECISIONES POR PARTE DE LA GERENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE
BUENAVENTURA.**

**PRESENTADO POR:
BANESEA CASTRO ANGULO
DARLING JHOANA MONTENEGRO**

**TUTOR:
LUZ MERCEDEZ CONTRERAS PANCHANO
CONTADORA PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE PROCESOS CONTABILIDAD Y FINANZAS
CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA**

2017

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Principalmente darle las gracias a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza sabiduría, apoyo y fortaleza en aquellos momentos de debilidad y dificultad que tuve para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados de mi existencia.

A mi madre y padre EULOGIA ANGULO CUERO, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hermanos mostrarles que los sueños si son posibles que con esfuerzo amor y dedicación todo se obtiene y recordarles que nunca está más oscuro que cuando va amanecer tenlo siempre presente Alexis Castro Angulo.

A mi compañera de batalla, risas y llantos DARLING JHOANA MONTENEGRO por su amistad paciencia compromiso y dedicación gracias mana.

A todas las personas que me han apoyado y han creído siempre en mí en especial al partícipe de mis sueños y a mi asesora LUZ MERCEDEZ CONTRERAS que nos abrió las puertas y compartió sus conocimientos.

BANESSA CASTRO ANGULO

Al creador de todas las cosas el que me ha dado Fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello con toda la humildad que mi corazón emana dedico primeramente mi trabajo a DIOS.

A mis padres AUGUSTO MONTENEGRO Y MARTHA CASTILLO que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir a delante en los momentos más difíciles, ustedes son lo más bello que Dios ha dado a mi vida y por quienes estoy inmensamente agradecida, los amo con todo mi corazón.

A mis hermanos WISTHON, CARMEN, LABY, STEFANNY mis sobrinos y mi cuñado WALTER que con sus consejos cariño y comprensión me han ayudado afrontar los retos que se han presentado a lo largo de mi vida.

A mi enamorado MARCO ANDRES que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional.

A mi compañera de lucha BANESEA CASTRO ANGULO por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos, por demostrarme que podemos ser grandes amigas y compañeras de trabajo a la vez.

A nuestra asesora LUZ MERCEDEZ CONTRERAS por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de nuestro proyecto.

DARLING JHOANA MONTENEGRO

Glosario

USALI: System of Accounts for the Lodging Industry

V.M.T: Distrito de Villa María del Triunfo

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1. CAPITULO I	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.5 MARCOS DE REFERENCIA.....	12
1.5.1 MARCO TEÓRICO	12
1.5.2 MARCO LEGAL	15
1.5.3 MARCO CONCEPTUAL	16
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	19
1.6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	19
1.6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.6.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO	20
1.6.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.6.5 MUESTRA	20
CAPITULO II CARACTERIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DEL SECTOR HOTELERO DE BUENAVENTURA.....	22
2.1 ENCUESTA.....	22
2.2 CARACTERIZACIÓN	27
CAPITULO III: IDENTIFICACION DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL Y SU IMPORTANCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LA GERENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE BUENAVENTURA.....	29

3.1 HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	29
3.2 IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES	31
CAPITULO IV: USO DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL Y ANALISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LA GERENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE BUENAVENTURA	33
4.1 USO DE LAS HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL	33
4.1.1 EN LA PLANEACIÓN	34
4.1.1.1 PRESUPUESTO.....	35
4.1.1.2 MODELO CVU (COSTO, VOLUMEN, UTILIDAD)	41
4.1.2 EN LA TOMA DE DECISIONES.....	43
4.1.2.1 ANÁLISIS MARGINAL	43
4.1.2.2 ANÁLISIS INCREMENTAL	44
4.1.2.3 ENFOQUE TOTAL	48
4.1.3 EN EL CONTROL	48
4.1.3.1 PRESUPUESTOS DE CONSUMOS	48
4.1.3.2 COSTOS ESTÁNDAR.....	50
4.1.3.3 CONTABILIDAD POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD	52
4.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	54
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Herramientas de la contabilidad administrativa	30
Tabla 2 Presupuesto Ingresos y Costos (Miles de \$)	37
Tabla 3 Presupuesto Gastos (Miles de \$)	38
Tabla 4 Amortización Crédito (Miles de \$)	38
Tabla 5 Presupuesto Fiscal (Miles de \$)	40
Tabla 6 Flujo de Caja (Miles de \$)	40
Tabla 7 Estado de Resultados Comparativos	42
Tabla 8 Flujo de Caja Libre	46
Tabla 9 TIR y VAN.....	46
Tabla 10 Variaciones en Consumo (\$ y Q)	50
Tabla 11 Costo Estándar Vs Real	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 ¿A qué régimen pertenece la empresa?	22
Figura 2 ¿Tiene departamento contable en su empresa o asesoría contable externa?	23
Figura 3 ¿Utiliza su información contable para la toma de decisiones administrativas de su empresa?.....	24
Figura 4 ¿Conoce el termino Herramientas de la Contabilidad Gerencial?	25
Figura 5 ¿Utiliza las Herramientas de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones administrativas de su empresa?	26
Figura 6 Diagrama de Presupuesto Maestro.....	35

1. CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES

Como guía o plataforma para el desarrollo de la presente investigación se utilizará como antecedentes los siguientes escritos:

La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio Sobre Su Implantación en las Cadenas Hoteleras en España;¹ elaborado por el investigador Fernando Campa Planas 2004; la investigación presenta en su primer capítulo la importancia del sector hotelero, sus características diferenciales, las diferentes formas de gestión y la importancia de las tecnologías de la información. En el segundo capítulo se aborda la evolución del concepto de contabilidad de gestión y control de gestión hasta nuestros días. En el capítulo tercero se describen las diferentes formas de estructurar la información de gestión, las herramientas de análisis, de fijación de precios y, cómo no, se describe el Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (o USALI), resaltando sus ventajas e inconvenientes. En el capítulo cuarto se analiza el proceso presupuestario, los indicadores de gestión y el cuadro de mando resultante. Esta investigación concluye que la evolución de la contabilidad de gestión se ha producido al mismo ritmo que evolucionaba la gestión y necesidad de información de las organizaciones que antiguamente podían ser artesanos, fabricantes, etcétera y, actualmente, empresas propiamente dichas, no entendiéndose la evolución de la contabilidad de costes al margen de la contabilidad financiera. Los cambios en los modelos organizativos han generado la necesidad de disponer de indicadores de gestión (monetarios y no monetarios, cualitativos y cuantitativos), plasmados en un cuadro de mando integral.

¹ Campa Planas, Fernando; La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera; 2004

La Contabilidad Gerencial Como Instrumento Financiero en la Gestión de las Medianas Empresas Comercializadoras de Hidrocarburos de Lima Metropolitana;² Tesis para optar el título profesional de Contador Público Investigador la Sra. Natalie Ingrid Bustios Galván, 2010; el objetivo de este estudio es establecer la forma cómo la Contabilidad Gerencial influye en la gestión de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana; y presenta como conclusión que las compañías que intentan mejorar su desempeño económico, social y ambiental han aprendido que la Contabilidad Gerencial es una de las herramientas de gestión más importantes para lograrlo. En los últimos diez años, la contabilidad ha mejorado progresivamente como base para el negocio sostenible.

Importancia de la contabilidad Gerencial como Instrumento de Dirección;³ el cual tiene como Objetivos: saber que es la contabilidad gerencial y definir qué es lo que hace la gerencia en la empresa. Conclusión: la contabilidad para todas las empresas forma un papel importante en el control, planeación y en la toma de decisiones; así la contabilidad brinda a la gerencia de la empresa la situación actual de esta para la toma de decisiones con la finalidad emprender acciones de mejora o corrección.

Contabilidad de Gestión y Gestión Contable en Colombia.⁴ Esta investigación presenta una proyección en los Servicios Públicos Domiciliarios, investigador el Sr. Samuel Alberto Mantilla Blanco; este documento precisa que Colombia está realizando un tránsito interesante, si bien no carente de contratiempos, desde un esquema de contabilidad general (comercial) hacia sistemas especializados de información, especialmente por la vía de la contabilidad financiera (estándares internacionales) y por el camino de la contabilidad gerencial (o de gestión). Tal proceso de cambio ha implicado, necesariamente, abordar lo relacionado con la

² Bustios Galván, Natalie Ingrid; *La Contabilidad Gerencial Como Instrumento Financiero en la Gestión de las Medianas Empresas Comercializadoras de Hidrocarburos de Lima Metropolitana*; 2010

³ *Importancia de la Contabilidad Gerencial como Instrumento de Dirección*.

⁴ Mantilla Blanco, Samuel Alberto; *Contabilidad de Gestión y Gestión Contable en Colombia*

gestión contable, un asunto imperativo en las condiciones actuales y que ha conlleva dejar de depender exclusivamente de las normativas legales sesgadas hacia lo fiscal. Las fuerzas que están impulsando ello se derivan, inevitablemente, de los procesos de participación en la internacionalización y globalización de la economía, con los consiguientes ajustes macroeconómicos y de gestión empresarial.

Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en una Mediana Empresa del Sector Industrial en V.M.T.⁵ Investigación realizada por el Sr. Jenss Roger Molina Valenzuela, 2017, donde su objetivo principal es Identificar los aportes de la Contabilidad Gerencial en la Toma de decisiones en una mediana empresa del Sector Industrial en VMT; esta investigación concluye que la Gestión de la información contable es sumamente primordial para poder brindar un soporte adecuado y efectivo a las empresas, por ello el contador tiene que seleccionar adecuadamente la información y tal como lo indican muchos autores la información es la materia prima para poder tomar decisiones acertadas. Muchas de las empresas encuestas casi en su totalidad (96%) reconocen y considera que la gestión de la Información contable ayuda mucho en la toma de decisiones.

Implementación de un sistema de costos para el sector hotelero del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca.⁶ Documento realizado por Lilian Edith Alvarado Valderrama, Iris Gunselly Gutiérrez Sánchez y Erika Julieth Molina Pérez, 2015; donde su objetivo es Implementar un sistema de costos para el sector hotelero del municipio de Arauca y su conclusión es que el sistema de costes basado en las actividades en empresas del sector servicios junto con la aportación realizada en el ámbito de la industria hotelera descrita ha permitido constatar la adaptabilidad del sistema de costes (ABC) a las características y particularidades de las organizaciones del sector servicios. Aunque este sistema

⁵ Molina Valenzuela, Jenss Roger; Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en una Mediana Empresa del Sector Industrial en V.M.T.; 2017.

⁶ Alvarado Valderrama, Lilian Edith; Gutiérrez Sánchez, Iris Gunselly; Molina Pérez, Erika Julieth; Implementación de un sistema de costos para el sector hotelero del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca; 2015.

de determinación de costes por lo general siempre ha sido propuesto desde un principio para el entorno de fabricación y aplicado mayoritariamente en el mismo, se ha comprobado su idoneidad para el sector servicios.

Información contable y toma de decisiones: el aporte de la contabilidad en la construcción de confianza en las organizaciones.⁷ Investigación realizada por Jorge Suárez Tirado, 2013; donde su objetivo es caracterizar y evaluar la forma en que la información contable-financiera contribuye a la generación de confianza en los agentes tomadores de decisiones y en las organizaciones; igualmente presenta en sus conclusiones que la contabilidad se fundamenta en un conjunto de bases conceptuales que brindan lineamientos sobre el modo en que los hechos económicos son captados, registrados y sintetizados en informes contables que favorecen las actividades de control y los procesos de toma de decisiones, favoreciendo con ello la construcción de expectativas. Estas bases conceptuales determinan las representaciones que se realizan de la situación económica y financiera de los entes así como de su desempeño operativo, motivo por el cual los cambios en estas bases impactan estas representaciones.

Diseño de un sistema de costo para el hotel plaza real que permita determinar la rentabilidad del negocio.⁸ trabajo elaborado por Yeinny Arenas Jiménez, 2016; donde su objetivo es diseñar un sistema de costos para el hotel plaza real del municipio de Ocaña que permita determinar la rentabilidad del negocio, y luego concluye que el Hotel Plaza Real en el área contable, específicamente en la sección de costos no se realiza un cálculo de costos por los servicios que brinda el hotel, sino que la elaboración de estos se hace mediante una relación general de gastos y costos para ser incluidos dentro del estado de ganancias y pérdidas, por tanto no conocen el valor del costo que genera cada

⁷ Suárez Tirado, Jorge; Información contable y toma de decisiones: el aporte de la contabilidad en la construcción de confianza en las organizaciones; 2013.

⁸ Arenas Jiménez, Yeinny; Diseño de un sistema de costo para el hotel plaza real que permita determinar la rentabilidad del negocio; 2016.

uno de los servicios que allí se brinda, lo que dificulta la identificación de la rentabilidad generada por cada uno.

Aplicación del modelo CAPM en la identificación del costo de capital de las compañías del sector hotelero en Colombia.⁹

Investigación realizada por Yuly Andrea Gallego, Carolina Bolívar Flórez y Andrés Felipe Cruz, 2014; proyecto de investigación que plasmo como objetivo adaptar la metodología del CAPM con el fin de identificar el costo de capital para el inversionista en las compañías del Sector Hotelero en Colombia, partiendo de las herramientas que provee este modelo y concluyo luego de observar todos estos resultados, y a la luz de los conceptos de las finanzas corporativas, podría llegarse a la conclusión equivocada de que la industria hotelera es una industria en declive que no amerita la más mínima inversión debido a que su retorno sobre la inversión es demasiado bajo, por lo cual carecería de todo atractivo para un inversionista; esto en razón de que el ROE promedio es inferior a la tasa libre de riesgo promedio con la cual se realiza la comparación. Sin embargo, profundizando en el contexto económico y en las fuentes que proveyeron de información a este trabajo, se tiene que hay un componente que no puede dejarse de lado y es el relacionado con que la base de estos registros contables tiene un enfoque fiscal y tributario que contribuye a que haya un distanciamiento frente a la realidad financiera de cada compañía.

Evaluación de la viabilidad de un proyecto hotelero en la ciudad de barranquilla a desarrollar por la firma Hoteles Estelar S.A.¹⁰

proyecto de investigación realizado por Catalina Mejía Ocampo y Andrés Jaramillo Escalante, 2004; donde su objetivo es evaluar la viabilidad de desarrollar un proyecto hotelero en la ciudad de Barranquilla por parte de la firma Hoteles Estelar S.A. que permita ampliar la cobertura actual de la empresa, igualmente concluye que el proyecto de construir un hotel de alta categoría y de negocios en Barranquilla es viable

⁹ Gallego, Yuly Andrea; Bolívar Flórez, Carolina; Cruz, Andrés Felipe; Aplicación del modelo CAPM en la identificación del costo de capital de las compañías del sector hotelero en Colombia; 2014.

¹⁰ Mejía Ocampo, Catalina; Jaramillo Escalante, Andrés; Evaluación de la viabilidad de un proyecto hotelero en la ciudad de barranquilla a desarrollar por la firma Hoteles Estelar S. A; 2004.

manteniendo la financiación de la inversión inicial en un 46.09% y una ocupación mayor al 50%.

La contabilidad en el sector Hotelero;¹¹ documento escrito por Marta Camós Paz; 2009; investigación que preciso analizar los sistemas de contabilidad para hoteles y los aspectos más relevantes de cada uno de estos; en sus conclusiones indica que todos los métodos de contabilidad del sector hotelero imputan los costes al departamento correspondiente que lo ha generado, de este modo, se obtiene una información mucho más detallada sobre el funcionamiento del hotel pudiendo analizar de forma individual cada departamento; también menciona al sistema **Uniform System of Account for the lodging Industry USALI**, sistema que se convirtió en el medio internacional de contabilidad para el sector hotelero y que facilitó la comparación entre hoteles ubicados en distintos países.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La contabilidad es el elemento más importante de toda empresa, esta revela la realidad económica y financiera, igualmente permite tener conocimiento y control de la empresa que conlleva a tomar decisiones a administrar sus recursos y cumplir con sus compromisos; igualmente permite anticiparse a situaciones y a prever grandes oportunidades; la contabilidad es la herramienta que posibilita el mejoramiento y detecta falencias¹².

La contabilidad gerencial surge como instrumento de direccionamiento y funcionamiento de la empresa, que coadyuvá para la toma de decisiones, en el aseguramiento de la información y para los stakeholders; centra su estudio a todos los procesos que componen la cadena de valor de la empresa, otorgando una visión a corto, medio, y largo plazo, su importancia es indiscutible en la operación de la empresa; el uso de herramientas de costos para valoración permite controlar

¹¹ Camós Paz, Marta; La contabilidad en el sector Hotelero; 2009.

¹² Gerencie.com; Importancia de la contabilidad.

y mejorar la utilización de los recursos de la misma; una gestión adecuada constituye una inversión cuyo costo de oportunidad maximiza los recursos disponibles para la empresa¹³.

El sector hotelero tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales, como son la gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica; todo esto precisa la necesidad de aplicar herramientas de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones, que conlleven a toma de decisiones acertadas en el manejo de sus recursos y determinación de precios que concluirán en el éxito de la organización.

La contabilidad de este sector precisa contar con información requerida por cada una de las dependencias de la empresa, como restaurante, lavandería, hospedaje, zonas húmedas, servicios generales y administración entre otros; este tipo de empresa en sus actividades económicas presta servicios, vende productos terminados y comercializa otros bienes o accesorios; tal razón hace necesario disponer información efectiva, inmediata y oportuna que pueda ser utilizada para determinar los precios de venta de los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes¹⁴; más aún estas empresas en Buenaventura no cuentan con un sistema contable o de información planteado de esta manera, el cual no le permite identificar rubros específicos en sus dependencias, se lleva en un contexto general donde la información financiera es un conglomerado, mas no es posible identificar el verdadero rendimiento por centros de utilidad o unidad de negocio; todo esto a causa de no darle la importancia a la contabilidad como sistema que proporciona información para la toma de decisiones y es más comúnmente utilizada para dar respuesta a requerimientos fiscales.

¹³ Juan Manuel Izar Landaeta; Importancia de la contabilidad gerencial; Ed. Trillas; México

¹⁴ Contabilidad Hotelera; Vanessa Gómez; 2015

La importancia de esta investigación resalta en que la contabilidad es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, venta, administración y financiamiento, información indispensable para la administración del hotel, la cual permitirá además de ejercer un control tener una base sólida para la toma de decisiones y así poder cumplir con su razón de ser.¹⁵

Las tareas de toda empresa deben ir encaminadas a sostenerse y a crecer en el tiempo, es pertinente que cualquier empresa y en este caso hoteles, deben tener la capacidad de adecuarse al cambio y poder considerar la implementación de todo tipo de herramienta que les sirva para la toma de decisiones, así poder minimizar costos y maximizar beneficios; siendo coherentes con esta premisa es pertinente contar con información exacta y confiable con el fin de tomar decisiones acertadas, es por ende la necesidad de que los hoteles y en este caso de Buenaventura apliquen las herramientas de la contabilidad gerencial como instrumento financiero de gestión que les permitirá a consecuencia de las directrices tomadas por la información suministrada, incrementar su capital y mejorar la eficiencia; estos aspectos conllevan a satisfacer al cliente externo e interno y a crecer en el mercado que se desarrolla; de no empezar a utilizar las herramientas de contabilidad gerencial y darles la relevancia que estas tienen como instrumento financiero y de información para la toma de decisiones se puede incurrir en un no control de costos, gastos, consumos, rendimientos; los cuales generarían en el hotel y en este caso en los del Distrito de Buenaventura, sobrecostos y pérdida de competitividad, obteniendo de esta forma resultados no favorables que impiden el crecimiento de estos.

¹⁵ Alvarado Valderrama, Lilian Edith; Gutiérrez Sánchez, Iris Gunselly; Molina Pérez, Erika Julieth; Implementación de un sistema de costos para el sector hotelero del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca; 2015.

La concordancia, la exactitud y la precisión de la información contable hacen que la Gerencia del Hotel tenga herramientas de confiabilidad para tomar decisiones y así presentar a sus stakeholders propuestas que son el resultado de la información contable; vale indicar que no es solo implementar las herramientas de la contabilidad gerencial, es indispensable interpretar adecuadamente su resultados, hacer vigilancia y control de su cumplimiento, ajustarse al cambio y confrontar los resultados obtenidos con los esperados, si y solo si se es coherente con este enunciado se puede garantizar los resultados que satisfagan a sus stakeholders como sostenerse, crecer y maximizar beneficios.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se usan las herramientas de contabilidad gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características y la forma en que la información contable-financiera se desarrolla en los Hoteles del Distrito?

¿Cuáles son las herramientas de contabilidad gerencial que sirva como instrumento de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura?

¿Cuál es la importancia de las herramientas de contabilidad gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura?

¿Cómo usar las herramientas de contabilidad gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura?

¿Cómo analizar con herramientas de contabilidad gerencial la factibilidad económica y financiera de un hotel?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el uso de las herramientas de contabilidad gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar la forma en que la información contable-financiera se desarrolla en los Hoteles del Distrito.

Identificar las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura.

Determinar la importancia de las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura.

Describir el uso de las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura.

Analizar con las herramientas de contabilidad gerencial la factibilidad económica y financiera de un hotel del Distrito de Buenaventura con el fin de entregar herramientas convincentes a la hora de tomar decisiones empresariales.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El sector hotelero precisa una herramienta disponible para toma de decisiones acertadas, más aun es conocido la poca importancia que se le tiene a la contabilidad como herramienta para la toma de decisiones o como instrumento gerencial; también se precisa entregar información que resalte la importancia de la contabilidad y entregar una herramienta a los empresarios del Sector Hotelero del Distrito de Buenaventura, donde describe las herramientas de contabilidad gerencial y su aplicación para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura que permitan maximizar sus recursos; principal responsabilidad de la gerencia.

Con el desarrollo de este proyecto se adquiere conocimientos relevantes para la formación académica, profesional y personal, como el modelo contable de predicción y control que conlleva al fortalecimiento de la confianza y la toma de decisiones, benchmarking, costos de producción, cadena de valor, desempeño organizacional y estrategias, permitiendo un crecimiento intelectual de forma integral en el ámbito de la Contabilidad Gerencial Hotelera.

En el aspecto académico, es una fuente de consulta para el cuerpo colegiado de la Universidad del Valle Facultad de Contaduría Pública, pues se plasma de manera practica el uso de herramientas de contabilidad gerencial en el sector Hotelero, asimismo es un antecedente de investigación de referencia para próximos trabajos de este mismo campo, también servirá de fuente de consulta y además como material de estudio para asignaturas propias de la carrera y de importancia para la universidad tales como Contabilidad Gerencial y Contabilidad de Costos.

Bajo el concepto social, su aporte es significativo, Buenaventura precisa un índice de desempleo del 18% y al entregar un documento que enseña el uso de las herramientas de contabilidad gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones, beneficiara en primer plano a las empresas del sector hotelero existentes pues contarán con información de herramientas que pueden implementar y que les permita tomar acciones con la finalidad de sostenerse y/o crecer; siendo esto posible beneficia a los habitantes del Distrito pues estas empresas al sostenerse mantendrá las opciones de empleo y al crecer generara empleo, por lo tal cualquiera de las situaciones es beneficiosa para el Distrito.

1.5 MARCOS DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico agrupa teorías importantes que generan influencia en el entorno de la investigación, a continuación, se relaciona las teorías que precisan conceptualizaciones preminentes para el desarrollo del tema.

Teoría de la Contingencia en Administración: Esta apareció por primera vez en estudios de administración en la década de 1960 que criticaban las teorías universales y presentaban esta teoría como un instrumento útil para mejorar las teorías de administración. El supuesto básico fundamental es que las variables de la organización tienen una compleja interrelación entre ellas y con las condiciones en el entorno. Esta teoría de contingencia sugiere los factores y las relaciones a considerar cuando se diseñan las organizaciones para tratar con condiciones ambientales específicas. Tres trabajos pioneros ofrecen evidencia de que diferentes formas de organización se requieren para tratar efectivamente con las diferentes tareas, las condiciones estructurales, culturales, estratégicas y ambientales, los trabajos son:

Burns y Stalker 1961: El entorno y la tecnología conforman el contexto que influencia la estructura organizacional y explica las decisiones sobre los mecanismos de control

Chandler 1962: La estructura organizacional consiste en variables propias de la firma o unidad, como el tamaño de la firma, complejidad de la unidad del negocio, variedad de productos o servicios, grado de autonomía, diversificación y estructura (multidivisional o por funciones).

Woodward 1965: La estructura organizacional está relacionada con el control; mientras mayor sea el tamaño y complejidad de la empresa, mayor la probabilidad de que use controles de resultado.

Teoría de la Contingencia en Contabilidad: El enfoque de la contingencia en la teoría de administración fue una reacción contra la administración científica y el enfoque de las relaciones humanas, ya que ambos habían prescrito reglas universales. En contabilidad de gestión esta teoría es una manera de reconciliar dos enfoques opuestos, la teoría de la agencia y el enfoque de comportamiento humano.

Teoría de las Limitaciones: Reconociendo el intenso grado de competencia en el mercado mundial, esta teoría indica las pautas a seguir para competir, entre estas concluye que el costo total por unidad de producto final no puede exceder el costo deseado si se quiere alcanzar la utilidad deseada, igualmente indica que si lo que se busca es una mejoría continua en los costos, el costo buscado o deseado por unidad tendrá que ser reducido a través del tiempo y por ultimo precisa que la manera en que se trabaja posiblemente tendrá que cambiar para reducir los costos.

La Contabilidad Administrativa como herramienta para negocios: Es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración con

orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones; de tal forma que permita a las empresas lograr una ventaja competitiva que permita alcanzar un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas.

Al hablar de Contabilidad Administrativa hay que poner en claro y no confundir con Contabilidad de Costos o Contabilidad Financiera, pues existen diferencias en cada uno de los conceptos; haciendo esta aclaración se puede describir a la Contabilidad Administrativa como herramienta fundamental para la administración de los negocios. Un aspecto fundamental de la Contabilidad Administrativa es el papel fundamental que tiene en la planeación, es importante en las empresas para hacer frente a los cambios debido a la globalización de los negocios, la economía mundial, el desarrollo de las tecnologías, al crecimiento acelerado de las empresas; por lo tanto la planeación se hace vital para prevenir ante los cambios del entorno que día a día acechan a las empresas; para que estas puedan adaptarse y poder competir con estrategias efectivas.

La Contabilidad Administrativa juega un papel importante en el aspecto operativo que consiste en diseñar acciones que permitan alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado referente a la operación de la empresa mediante la elaboración del presupuesto y el modelo costo – volumen – utilidad, herramientas útiles que apoyan a la planeación operativa y estratégica de la organización.

También es importante el aspecto de control administrativo por lo tanto la Contabilidad Administrativa juega un papel importante; pues hoy en día las empresas buscan la eficacia y eficiencia en la Administración de los recursos en donde se busca día a día la mejora continua debido a las exigencias del mercado a nivel mundial, en busca de la calidad total aquí es donde la Contabilidad Administrativa se necesita para tener un mejor control en la medición de los resultados para ser comparados con los estándares fijados previamente relacionados con los objetivos fijados en la organización; la Contabilidad

Administrativa asegura que los recursos han sido manejado con efectividad y eficiencia.

Otro de los aspectos de la Contabilidad Administrativa es que facilita la toma de decisiones, se hace todo un análisis desde identificar el problema y definirlo, proponer alternativas de solución y escoger la mejor hasta ponerla en marcha.

La Contabilidad Administrativa es importante en la planeación táctica y estratégica, para establecer la cultura de la calidad total y en la toma de decisiones; por lo tanto provee información de costos de servicios y productos, facilita el proceso de la toma de decisiones por la información que surge de ella, ayuda a la gerencia a evaluar el desempeño de los responsables de cada una de las funciones de la empresa, es una herramienta efectiva para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.5.2 MARCO LEGAL

Es pertinente establecer el marco legal que enmarcara la investigación, pues se contempla la contabilidad como fuente de información para esta investigación, contabilidad que debe ser regida por la legislación en Colombia.¹⁶

Decreto 2132 de 2016: Por medio del cual se modifica parcialmente el marco técnico normativo de las Normas de Aseguramiento de la información, previsto en el artículo 1.2.1.1., del Libro I, Parte 2, Título 1, del Decreto 2420 de 2015 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2131 de 2016: Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 2420 de 2015 modificado por el Decreto 2496 de 2015, y se dictan otras disposiciones.

¹⁶ Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017

Decreto 2101 de 2016: Por el cual se adiciona un título 5, denominado Normas de Información Financiera para Entidades que no Cumplen la Hipótesis de Negocio en Marcha, a la Parte 1 del Libro 1 del Decreto 2420 de 2015, Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, Información Financiera y de Aseguramiento de la Información, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2496 de 2015: Por medio del cual se modifica el Decreto 2420 de 2015 Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2420 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

Ley 1314 de 2009: Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

1.5.3 MARCO CONCEPTUAL

Empresa: El término empresa es empleado para identificar a aquellas organizaciones que se encuentran conformadas por elementos distintos (humanos, técnicos y material) y cuyo objetivo es la consecución de algún beneficio económico, o comercial, satisfaciendo a la vez las necesidades de los clientes, para esto las empresa utilizan los elementos de producción que tienen a la mano como lo son el trabajo, el capital y la tierra.

Estructura Organizacional:¹⁷ Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas,

¹⁷ Blog: Adminindeempresas; 2007

coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Contabilidad:¹⁸ Es una herramienta cuyo objetivo es el de proporcionar información útil en cuanto a la toma de diferentes decisiones económicas, por ello se denomina a la contabilidad como la ciencia del patrimonio; si objeto principal es el estudio del patrimonio empresarial que puede ser realizado desde un punto de vista estático o dinámico.

Contabilidad Gerencial:¹⁹ Llamada también de gestión, esta proporciona información para objetivos importantes; como planeación y control de las operaciones de rutina; decisión poco habituales, fijación de políticas y planeación a largo plazo; evaluación de inventarios y cálculo de utilidades.²⁰ También se puede decir que es el proceso de preparación de informes con información financiera oportuna y precisa requerida por los administradores de un negocio para tomar decisiones gerenciales día a día o al corto plazo.

Control Gerencial: Se acostumbra a pensar que el control gerencial constituye un proceso mediante el cual una organización se asegura que la ejecución concuerda con la planificación. En todo caso, este tipo de control gerencial, permite conocer las posibles desviaciones entre lo planificado y lo real, con el objeto de arbitrar las medidas correctivas necesarias, para el cumplimiento de metas y objetivos planificados.

¹⁸ Gestión y Administración de la Contabilidad: la herramienta más útil de la empresa; 2015

¹⁹ Pereira, F, Contabilidad para Dirección. 24 Ed. Eunsa; 2011

²⁰ Ferbando D. Contabilidad Gerencial; 2013

Dirección:²¹ La dirección en el mundo empresarial (dirección en administración) se entiende como un proceso en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines, en busca de alcanzar la misión y visión.

La Eficiencia: Es el buen uso de los recursos de la empresa.

La Eficacia: Es llevar a buen término la realización de los objetivos de la empresa.

La Economicidad: Es obtener el objetivo al menor costo posible en beneficio de la utilidad y la rentabilidad de la empresa.

Gestión:²² Conjunto de actividades que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).

Planificación Estratégica: Son conjuntos bien coordinados de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo. Corresponde a los gerentes de negocios la formulación e implementación de los planes y acciones estratégicas que sean congruentes con las directrices generales corporativas, y que se ajusten al presupuesto asignado a la unidad particular de la organización.

Propósito de la contabilidad gerencial:²³ Es el proceso de preparación de informes con información financiera oportuna y precisa requerida por los administradores de un negocio para tomar decisiones gerenciales día a día o al corto plazo. A diferencia de la contabilidad financiera que genera informes anuales, la contabilidad gerencial produce informes mensuales o semanales. Estos informes suelen mostrar la cantidad dinero en efectivo disponible, los

²¹ www.concepto.

²² Gestión; Wikipedia; 2016

²³ Mantilla B. Samuel Alberto 2012

ingresos generados por ventas, la cantidad de pedidos pendientes, el estado de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, deudas, el inventario.

Sector:²⁴ Se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 TIPO DE ESTUDIO

El aspecto metodológico presenta el modo de realizar la investigación, también de analizar los resultados, igualmente conlleva a expresar la solución y dar así respuesta al problema de investigación plasmado en este proyecto, a consecuencia se precisan acciones enmarcadas de acuerdo al objetivo a desarrollar.²⁵

La investigación es descriptiva, esta dará a conocer las características del tema y el sector que menciona el estudio; su finalidad es describir como se aplican las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones en el sector Hotelero de Buenaventura, además determinar el nivel de conocimiento y los beneficios de su aplicación lo que permite llevar a cabo el objetivo de esta investigación.

1.6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarca en el método inductivo, método que logra conclusiones generales partiendo de antecedentes particulares, aquí se describen

²⁴ Banco de la Republica; ayuda tareas

²⁵ S. Zorrilla y M, Torres; Guía para elaborar la tesis; México; Mc-Graw Hill; 1992

las herramientas para la toma de decisiones por parte de la gerencia, seguido se detalla su uso y por ultimo su importancia como herramienta gerencial para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura.

La investigación inductiva comienza con la observación del hecho en cuestión y su correspondiente registro, luego el análisis de lo observado para tras ello obtener una definición concreta. La información lograda se clasifica y se formulan las conclusiones generales sobre el tema abordado con la misión de darle de alguna manera una resolución y por último es la contrastación, si es acertada la resolución se le aceptará o de lo contrario se la desechará.

1.6.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de datos será la indagación y la encuesta, estos instrumentos nos permitirán describir y enunciar las herramientas de contabilidad gerencial el sector Hotelero, luego se describe la aplicación de las herramientas de gestión en el sector.

1. 6.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Las Fuentes a utilizar primarias serán la encuesta y los antecedentes investigativos plasmados al inicio de la presente investigación.

Las Fuentes secundarias a utilizar serán los recursos WEB sobre herramientas de contabilidad gerencial y del sector hotelero.

1.6.5 MUESTRA

La investigación va dirigida a un sector específico de la ciudad, el sector hotelero, se pretende en este documento describir y aplicar las herramientas de

Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones, se precisa indagar y aplicar la herramienta a hoteles de la ciudad.

De acuerdo a la información obtenida de los archivos de la Cámara de Comercio el distrito cuenta con 65 empresas registradas como prestadores de servicio hotelero, bajo esta información se aplica la siguiente formula muestral, con la finalidad de conocer datos que son referencia puntual para el desarrollo de la investigación.

La fórmula de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(65)(0.985)^2(0.5)(0.5)}{(65 - 1)(0.03)^2 + (0.985)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(65)(0.970225)(0.5)(0.5)}{(64)(0.0009) + (0.970225)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 15,76 / 0,0576 + 0,2425$$

$$n = 15,76 / 0,3001$$

$$n = 52,5$$

De acuerdo con la aplicación de la fórmula de la muestra, se deben encuestar 53 hoteles en el distrito de Buenaventura.

CAPITULO II CARACTERIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DEL SECTOR HOTELERO DE BUENAVENTURA

Para dar respuesta a este capítulo y caracterizar la información contable y financiera del sector hotelero, primeramente fue necesario para conocer ciertos aspectos, realizar una encuesta a 52 hoteles de la ciudad según la muestra, los resultados obtenidos se presentan y se analizan a continuación:

2.1 ENCUESTA

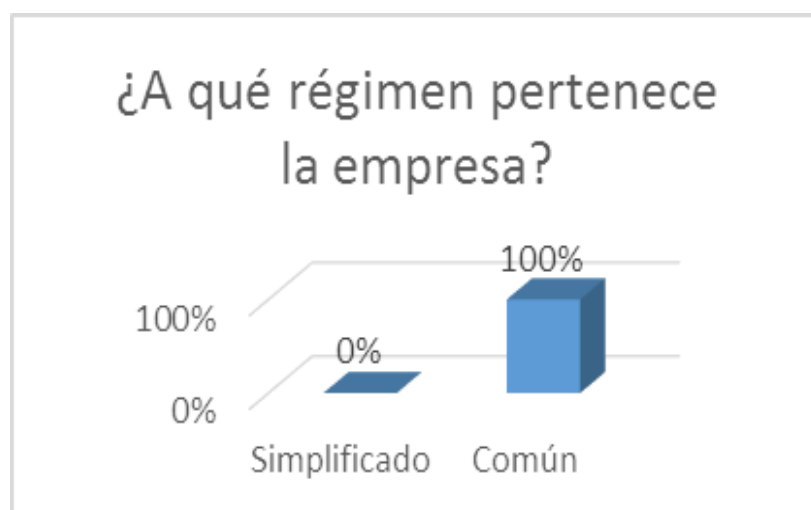


Figura 1 ¿A qué régimen pertenece la empresa?

Los hoteles que se les realizó la encuesta pertenecen al régimen común y entre sus obligaciones está llevar contabilidad, inscribirse en el RUT, expedir factura, declarar, informar cesación de actividades entre otras.

Se podría suponer que con tales exigencias legales, deben contar con su departamento contable para así suplir las necesidades de información tanto para la toma de decisiones y/o informes a los entes vigilantes, tal apreciación invita a realizar el siguiente cuestionamiento.

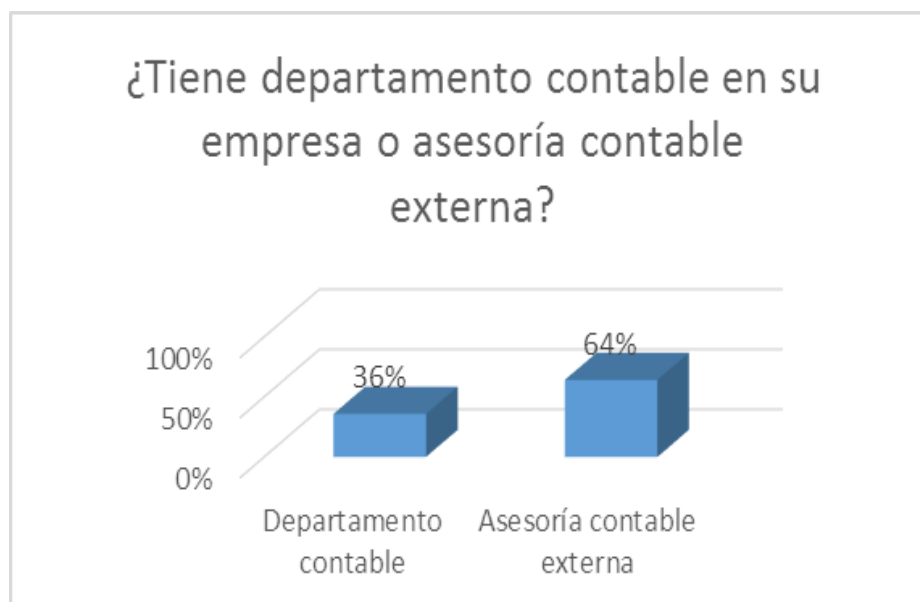


Figura 2 ¿Tiene departamento contable en su empresa o asesoría contable externa?

El 36% de estos hoteles encuestados afirmaron que si cuentan con un departamento contable donde se procesa toda la información financiera y comercial, por otro lado el 64% de los hoteles al cual se le realizó la encuesta, afirmaron llevar su contabilidad por asesoría externa.

Este grafico se observa la importancia de la contabilidad para la toma de decisiones empresariales, en este caso los Hoteles del Distrito.

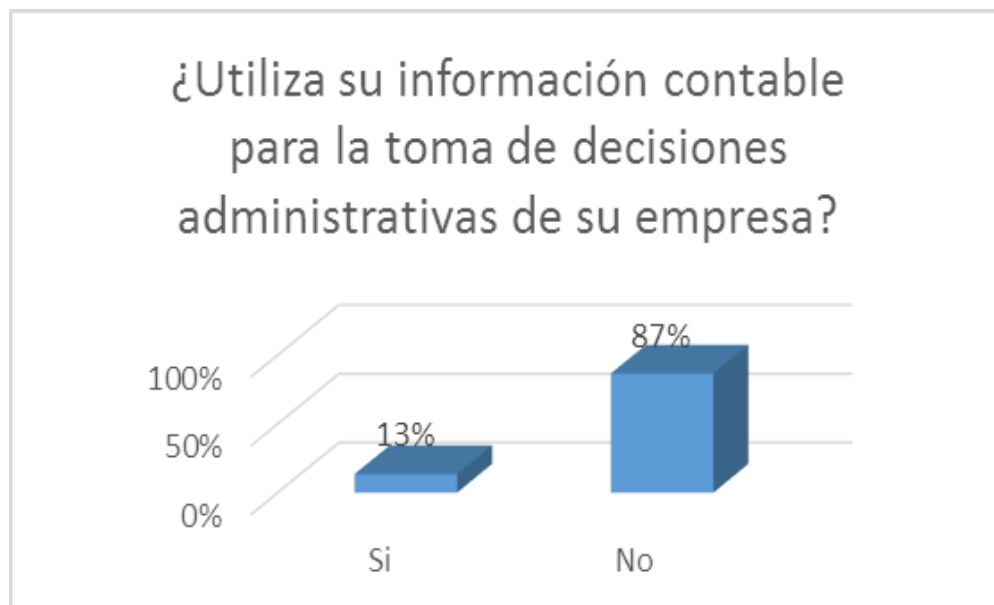


Figura 3 ¿Utiliza su información contable para la toma de decisiones administrativas de su empresa?

De los 53 hoteles encuestados un 13% utiliza la contabilidad como fuente de información para toma de decisiones administrativas; por otro aparte el 87% de los encuestados indicaron que no utilizan la contabilidad para tomar decisiones administrativas.

En la figura 3, se refleja que la contabilidad no es fuente de información administrativa, pues en la figura 3, se afirma y se puede concluir que la contabilidad no es usada para la toma de decisiones, más para cumplir con requisitos legales.

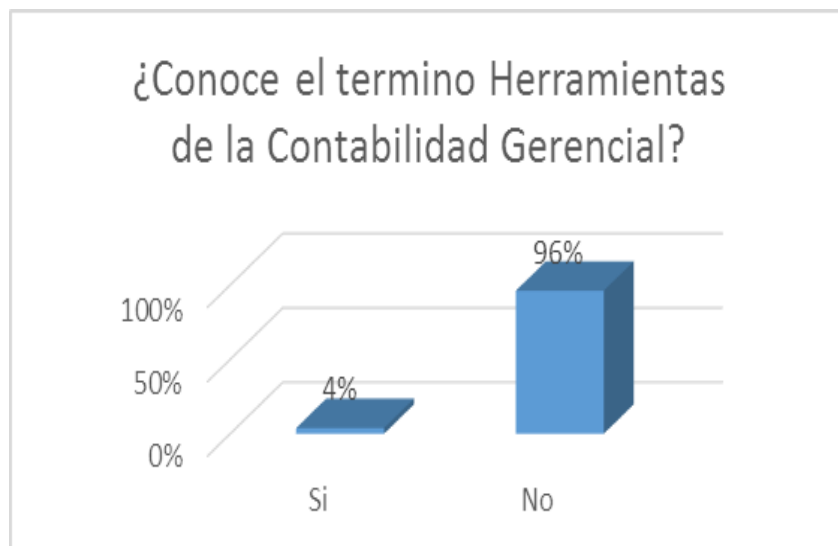


Figura 4 ¿Conoce el termino Herramientas de la Contabilidad Gerencial?

Con respecto a este cuestionamiento, solo un 4% afirmo conocer el término herramienta de contabilidad gerencial, esto equivale a 2 de los 53 hoteles el cual se realizó la encuesta.

La figura 4, justifica aún más la realización de esta investigación, pues los administrativos encuestados que representan los hoteles indican en un gran porcentaje el desconocimiento del término Herramientas de la Contabilidad Gerencial.

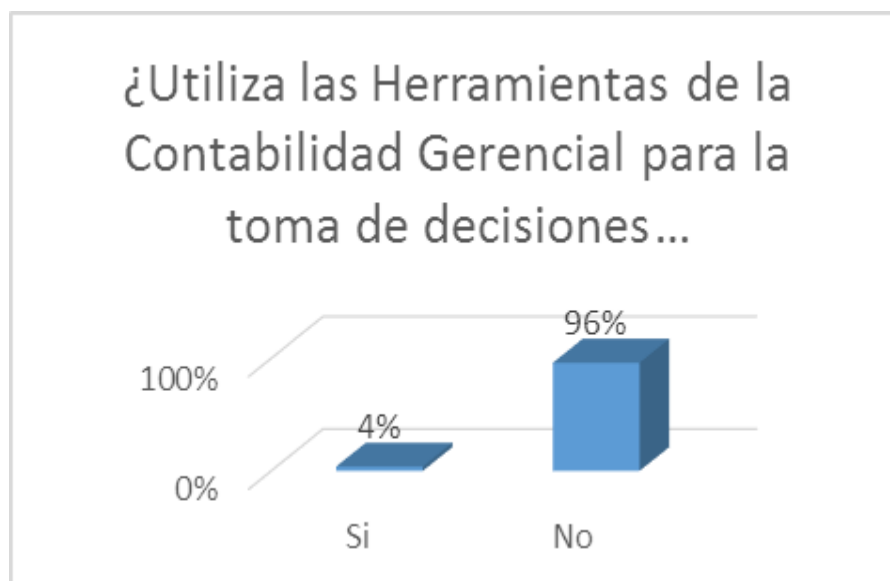


Figura 5 ¿Utiliza las Herramientas de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones administrativas de su empresa?

En el espectro encuestado según la figura 5, solo 2 de las empresas conocen el término objeto de esta investigación; estas dos empresas afirman utilizar las Herramientas de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones administrativas.

En sintaxis, se puede observar y de acuerdo a las aseveraciones expuestas por los encuestados que el desconocimiento de las Herramientas de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones administrativas y su poco uso, es el factor común.

Este proyecto pretende como objetivo general describir el uso de las herramientas de contabilidad gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector Hotelero de Buenaventura; más aún el primer paso era describir la forma de como llevan las empresas su contabilidad, proceso que se acaba de plasmar y a continuación se presenta en el primer acápite las herramientas objeto de estudio.

2.2 CARACTERIZACIÓN

De los 53 hoteles encuestados solo 2 de ellos que participaron en la encuesta, conoce el término herramienta de contabilidad gerencial y utiliza esta herramienta en la toma de decisiones; a continuación, se plasma el paso a paso que realizan en contabilidad para las empresas encuestadas que no utilizan la contabilidad gerencial, con el fin de caracterizar su procedimiento así:

1. Facturación.

- a. El proceso se inicia con el Checkin, donde se registra de manera manual o en software hotelero no contable los datos necesarios de la persona(s) a hospedarse.
- b. Seguido a lo anterior se abre cuenta y se soporta con efectivo base o pago con tarjeta de crédito para aquellos hoteles que cuenten con red bancaria.
- c. A los huéspedes habituales se les cargan todos los consumos en una sola cuenta y al finar cancelan todo lo consumido o usado.
- d. A los huéspedes no habituales deben pagar por anticipado el tiempo de hospedaje y se pagan los consumos y usos cada vez que sean utilizados.
- e. Periódicamente se imprimen o se archivan copias consecutivas de las facturas de los servicios prestados y se entrega al departamento contable interno o externo según sea el caso.
- f. Contabilidad registra de manera ordenada y sistemática la facturación por cada una de sus cuentas, mas no por línea de negocios.
- g. Contabilidad en caso de poseer cuentas por cobrar o pagar, realiza conciliación respectiva e informa sobre los morosos y cuentas por pagar.

2. Compras y gastos.

- a. Se archiva periódicamente los gastos o pagos realizados por diferentes conceptos, con el sello de pago.
- b. Se archiva periódicamente otras facturas que están pendientes por pagar, luego se trasladan a la carpeta de pagos realizados cuando este se aplicó.
- c. Contabilidad registra de manera ordenada y sistemática la documentación por cada una de sus cuentas, mas no por línea de negocios.

3. Otros Movimientos.

- a. Si se realizaron consignaciones se archiva periódicamente.
- b. Si se realizaron retiros se archiva periódicamente
- c. Se realizan las nóminas y o pagos de servicio en Excel y se archiva periódicamente.
- d. Se archivan periódicamente extractos bancarios y de créditos financieros si los hubieren.
- e. Contabilidad registra de manera ordenada y sistemática la documentación por cada una de sus cuentas, mas no por línea de negocios.

4. Estados Financieros y Otros Reportes.

- a. Se presentan estados financieros a los diez días calendario
- b. Se presentan impuestos a los 15 días calendario o antes de vencimientos.

CAPITULO III: IDENTIFICACION DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL Y SU IMPORTANCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LA GERENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE BUENAVENTURA

3.1 HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

En este primer aparte de este capítulo se mencionaran las herramientas de contabilidad gerencial según las teorías expuestas; en primer plano se menciona la **teoría de la contingencia en la administración**, el supuesto básico fundamental es que las variables de la organización tienen una compleja interrelación entre ellas y con las condiciones en el entorno,²⁶ tal razón hace necesario ejercer control; igualmente la **teoría de la contingencia en la contabilidad** conlleva a identificar el entorno, la estructura organizacional, la tecnología, la cultura empresarial y la estrategia,²⁷ a consecuencia de esto la información contable debe precisar información referente a cada aspecto de la empresa, debe producir información funcional para la toma de decisiones; **la teoría de las limitaciones** precisa que otro aspecto importante es el control del costo de prestación del servicio o producto, el costo total por unidad de producto final no puede exceder el costo deseado si se quiere alcanzar la utilidad deseada, igualmente indica que si lo que se busca es una mejoría continua en los costos, el costo buscado o deseado por unidad tendrá que ser reducido a través del tiempo,²⁸ este concepto conlleva a que la información contable especifique el costo de producción y así tomar decisiones con el fin de ajustar hasta llegar el óptimo, permitiendo a la empresa sostenerse en el mercado. También la contabilidad gerencial entre sus atributos, genera todos aquellos presupuestos orientados a la planificación de recursos o a los planes estratégicos comerciales y de venta, también se encarga de todos los presupuestos que están destinados a la compra de recursos tecnológicos que sirvan de ayuda para que los empleados

²⁶ Burns; Stalker; Op. Cit. p 7.

²⁷ Puxty, A; Op. Cit. p 7.

²⁸ Rodríguez, Leonardo; Op. Cit. p 7.

puedan desarrollar sus actividades en una manera mucho más eficiente y práctica.²⁹ Se puede resumir que la contabilidad gerencial en tres aspectos, Planeación, Toma de decisiones y Control; de acuerdo a esta premisa se presenta el siguiente cuadro que expone las herramientas de la contabilidad gerencial que se expondrán en este documento.

Tabla 1: Herramientas de la contabilidad administrativa

Herramientas de la contabilidad Gerencial	En la planeación	Presupuesto
		Modelo (Costo, Volumen, Utilidad)
	En la toma de decisiones	Análisis Marginal
		Análisis Incremental
		Enfoque Total
	En el control	Presupuestos
		Costos Estándar
		Contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad

Fuente: Herramientas para la Contabilidad Administrativa³⁰

Vale indicar que las herramientas de la contabilidad Gerencial (ver tabla 1) las mayormente utilizadas en las contabilidades de los hoteles y en este caso en el Distrito son:

En la planeación

- Presupuesto
- Modelo (Costo, Volumen, Utilidad)

En el control

- Presupuestos
- Costos Estándar
- Contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad

²⁹ Domínguez Valdez, Benedicta María; Gestión y Administración; Importancia y utilidad de la contabilidad de gestión.

³⁰ Cortés Cabrera, Alma Ruth; Herramientas para la Contabilidad Administrativa

Sin menospreciar las herramientas en la toma de decisiones como lo son el análisis marginal, análisis incremental y el enfoque total, pues son herramientas poco utilizadas en el diario de la industria hotelera, más aun cada uno de estos aspectos se expondrá en el proceso de desarrollo de esta investigación.

3.2 IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

El correcto direccionamiento de la empresa causa un crecimiento social en aspectos como el económico, educativo y profesional; la contaduría pública es importante para el funcionamiento y la transparencia en las empresas, la toma de decisiones financieras y el aseguramiento de la información para los stakeholders, más aun se deja a la deriva el tema de la contabilidad gerencial.

La importancia de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones es indiscutible, el conocimiento sobre la operación de la empresa y el uso de las herramientas planeación, toma de decisiones y control con el fin de fiscalizar y mejorar la utilización de los recursos son factores claves para que una actividad genere resultados y se puedan tomar decisiones; aun así no se desarrolla esta rama fundamental, en especial en las empresas pymes, en las cuales no siempre se tiene un control estricto de los recursos empleados en la operación.

Con respecto al proceso productivo, se pueden mencionar casos como la compra de materia prima sin ajustarse a la proyección de producción y venta, esto crea un recurso estancado en el que se invierte costos de almacenamiento; se pierde por deterioro, obsolescencia o merma; también se presentan falencias por la maquinaria ineficiente o mano de obra no calificada que ocasione el desperdicio de recursos; igualmente el inventario final que se almacena sin estar asignado a un pedido, es un inventario que se puede deteriorar o permanecer almacenado indefinidamente; estos casos ilustran como la producción mecanizada sin una

gestión adecuada constituye una inversión cuyo costo de oportunidad afecta los recursos disponibles para la empresa.

En cada periodo las empresas enfrentan un menoscabo de sus recursos, orientados a toda costa a la operación y en detrimento de los recursos disponibles de otras, la empresa deberá sortear serias dificultades en su desarrollo, poniendo en riesgo su propio funcionamiento, siempre y cuando haga caso omiso a las herramientas de Contabilidad Gerencial; de aquí precisa su importancia, pues al concebirlas su producción será eficiente, maximizara los recursos, satisface al cliente, controla cada departamento de la empresa y bajo esta información confiable y verídica se toman decisiones que conlleva a la empresa a sostenerse en el mercado.³¹

³¹ Loaiza Valbuena; Nathalia Carolina ; Importancia de la contabilidad gerencial; LEGIS; Comunidad Contable

CAPITULO IV: USO DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL Y ANALISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LA GERENCIA EN EL SECTOR HOTELERO DE BUENAVENTURA

4.1 USO DE LAS HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Este capítulo describirá como usar las herramientas de contabilidad gerencial; uno de sus aspectos fundamentales es la planeación, aspecto importante en las empresas para hacer frente a los cambios; la planeación se hace vital para adaptarse y competir con estrategias efectivas; también juega un papel importante en el aspecto operativo pues diseña acciones que permitan alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado referente a la operación de la empresa; mediante la elaboración del presupuesto y el modelo (costo, volumen, utilidad) herramientas útiles que apoyan a la planeación operativa y estratégica de la organización; también es importante el aspecto de control administrativo, juega un papel importante pues se busca la eficacia y eficiencia en la administración de los recursos en donde se busca día a día la mejora continua debido a las exigencias del mercado a nivel mundial, en busca de la calidad total aquí es donde la Contabilidad Gerencial se necesita para tener un mejor control en la medición de los resultados, para ser comparados con los estándares fijados previamente relacionados con los objetivos de la organización; la Contabilidad Administrativa asegura que los recursos han sido manejado con efectividad y eficiencia; otro de los aspectos de la Contabilidad Gerencial es que facilita la toma de decisiones, se hace todo un análisis desde identificar el problema y definirlo, proponer alternativas de solución y escoger la mejor hasta ponerla en marcha.

La Contabilidad Gerencial es importante en la planeación táctica y estratégica, para establecer la cultura de la calidad total y en la toma de decisiones; por lo tanto provee información de costos de servicios y productos, facilita el proceso de la toma de decisiones por la información que surge de ella, ayuda a la gerencia a evaluar el desempeño de los responsables de cada una de las funciones de la

empresa, es una herramienta efectiva para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.³²

Se plasma como se usan las herramientas plasmadas anteriormente (ver tabla 1), con el fin de presentar un documento que sirva de apoyo administrativo a los hoteles del Distrito y puedan estructurar o reestructurar su contabilidad para que esta sea baluarte de información para toma de decisiones administrativas; las herramientas son:

- En la planeación
 - Presupuesto
 - Modelo (Costo, Volumen, Utilidad)
- En la toma de decisiones
 - Análisis Marginal
 - Análisis Incremental
 - Enfoque Total
- En el control
 - Presupuestos de Servicios
 - Costos Estándar
 - Contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad

4.1.1 EN LA PLANEACIÓN

En el sector hotelero como en toda empresa la planeación es fundamental para el desarrollo de sus actividades, pues la planificación es la columna vertebral de las organizaciones, en este aparte se plasmara el tema de presupuesto y el modelo costo volumen.

³² La Contabilidad Administrativa como herramienta para negocios

4.1.1.1 PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan que expresa en términos financieros las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, su finalidad es lograr los objetivos de la empresa. Al realizar el **presupuesto de operación** y el **presupuesto financiero**, la empresa contempla un presupuesto denominado maestro.³³

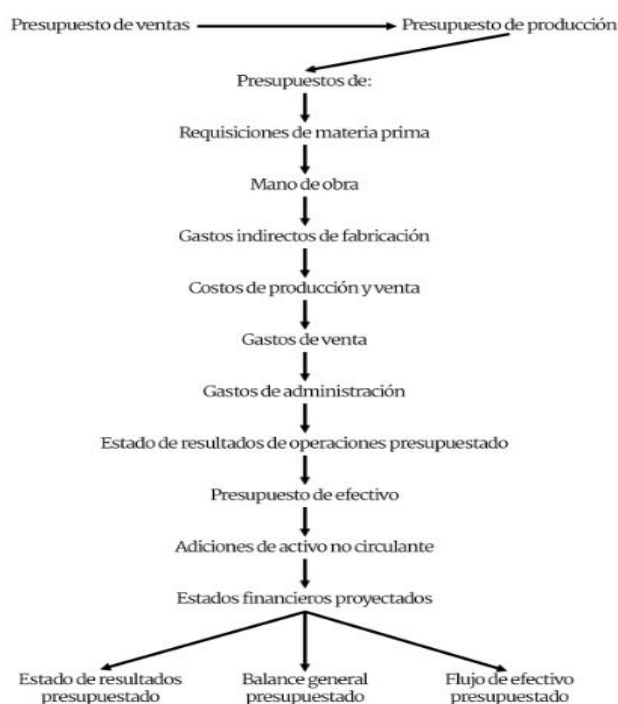


Figura 6 Diagrama de Presupuesto Maestro

Fuente: María González

Presupuesto de Operación.

Para el caso hotelero se refiere propiamente a las actividades de prestación de servicios por las cuáles realiza su objeto social.

Dichas actividades dan origen a los presupuestos de prestación de servicios, de compras, de requerimientos de materia prima, de insumos, de mano de obra, de

³³ González María. (2002, agosto 11). Definición de presupuesto y sus tipos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>

gastos directos e indirectos; por ultimo son condensados en el estado de Resultados.

Presupuesto de prestación de servicios: El hotel debe determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, al concluir con esto se podrá elaborar un presupuesto propio de prestación de servicios; se recomienda seguir los pasos descritos a continuación:

- Determinar el objetivo de hotel con respecto al nivel de ocupación y consumos en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
- Realizar estudio del futuro de la demanda con datos históricos que garanticen la objetividad de los datos.
- Según las proyecciones que generó el pronóstico se debe elaborar el presupuesto por áreas donde se incluyen los recursos económicos necesarios, tecnológicos y el talento humano necesario para facilitar su ejecución; este presupuesto puede ser por departamentos como el de reservas, recepción, telefonía, conserjería, housekeeping (aseo), mantenimiento, mantenimiento, alimentos y bebidas, seguridad, recreación, RRHH (recursos humanos), marketing, compras y almacenes, administración y RRPP (relaciones publicas)
- Luego debe comunicarse a todas los departamentos de la organización y presupuestar los insumos.

Presupuesto de necesidades de bienes, insumos y de compras: Concluido el presupuesto de prestación de servicios, se puede diagnosticar las necesidades de los diferentes bienes e insumos por departamento; el presupuesto de requerimientos se debe expresar en unidades monetarias una vez que el

departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir, lo cual constituye el costo de los bienes e insumos presupuestados.

Presupuesto de personal: Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de talento humano por departamento para satisfacer los requerimientos de la prestación de servicios planeada; una vez calculado el número de colaboradores requeridos, se debe determinar cuál será el costo del talento humano.

Presupuesto Financiero.

La información de los presupuestos anteriores debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global. El presupuesto financiero aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado, con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta el presupuesto del Hotel ABC donde enseña sus ingresos, costos, gastos, fiscal y flujo de caja.

Tabla 2 Presupuesto Ingresos y Costos (Miles de \$)

Presupuesto de Ingreso						
Personas Anuales	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Huésped	470	5644,55	5669	5693	5717	5741
Anual						
	\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Huésped	\$ 107,53	\$ 606.946	\$ 633.908	\$ 661.076	\$ 688.451	\$ 716.032
Presupuesto de Costos						
Anual	\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alimentación y Combustible	\$ 43,08	\$ 243.187	\$ 253.990	\$ 264.875	\$ 275.844	\$ 286.895

Fuente: Propia

Tabla 3 Presupuesto Gastos (Miles de \$)

Presupuesto de Gastos						
Anual	\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nomina	\$ 14.031	\$ 168.372	\$ 175.107	\$ 181.842	\$ 188.577	\$ 195.312
Contador	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.240	\$ 6.480	\$ 6.720	\$ 6.960
Energía	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.960	\$ 13.440	\$ 13.920
Acueducto	\$ 300	\$ 3.600	\$ 3.744	\$ 3.888	\$ 4.032	\$ 4.176
Mantenimiento	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.960	\$ 13.440	\$ 13.920
Teléfono - Internet	\$ 150	\$ 1.800	\$ 1.872	\$ 1.944	\$ 2.016	\$ 2.088
Depreciación	\$ 3.012	\$ 36.140	\$ 36.140	\$ 36.140	\$ 36.140	\$ 36.140
Diferido Gastos legales	\$ 417	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transportes	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.240	\$ 6.480	\$ 6.720	\$ 6.960
Publicidad	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.960	\$ 13.440	\$ 13.920
Diversos	\$ 647	\$ 7.760	\$ 8.071	\$ 8.381	\$ 8.691	\$ 9.002
Intereses		\$ 56.373	\$ 53.477	\$ 50.118	\$ 46.223	\$ 41.705
Total Gastos		\$ 327.045	\$ 328.330	\$ 334.153	\$ 339.439	\$ 344.103

Fuente: Propia

Tabla 4 Amortización Crédito (Miles de \$)

Monto:	\$ 386.000		
Tasa (mensual):	1,24%		
Tiempo (meses):	120		
Fecha desembolso:	1	1	1
(En números)	Día	Mes	Año
Obligación:	001		

CONVERSION DE TASAS	
Efectiva Anual:	15,98%
EMV:	1,24%
ETV:	3,78%
ETA:	3,64%
NATA:	14,55%

TABLA DE AMORTIZACION CUOTA FIJA CREDITO POR: \$ 386.000

Cuota	Vencimiento			Saldo capital	Abono capital	Intereses	Total cuota
0	1	Ene	1	\$ 386.000			
1	1	Feb	1	\$ 384.590	\$ 1.410	\$ 4.798	\$ 6.208
2	1	Mar	1	\$ 383.162	\$ 1.428	\$ 4.780	\$ 6.208
3	1	Abr	1	\$ 381.716	\$ 1.446	\$ 4.762	\$ 6.208
4	1	May	1	\$ 380.252	\$ 1.464	\$ 4.744	\$ 6.208
5	1	Jun	1	\$ 378.770	\$ 1.482	\$ 4.726	\$ 6.208
6	1	Jul	1	\$ 377.270	\$ 1.500	\$ 4.708	\$ 6.208
7	1	Ago	1	\$ 375.751	\$ 1.519	\$ 4.689	\$ 6.208
8	1	Sep	1	\$ 374.213	\$ 1.538	\$ 4.670	\$ 6.208
9	1	Oct	1	\$ 372.656	\$ 1.557	\$ 4.651	\$ 6.208
10	1	Nov	1	\$ 371.080	\$ 1.576	\$ 4.632	\$ 6.208
11	1	Dic	1	\$ 369.484	\$ 1.596	\$ 4.612	\$ 6.208
12	1	Ene	2	\$ 367.868	\$ 1.616	\$ 4.592	\$ 6.208
13	1	Feb	2	\$ 366.232	\$ 1.636	\$ 4.572	\$ 6.208
14	1	Mar	2	\$ 364.576	\$ 1.656	\$ 4.552	\$ 6.208
15	1	Abr	2	\$ 362.899	\$ 1.677	\$ 4.531	\$ 6.208
16	1	May	2	\$ 361.202	\$ 1.697	\$ 4.511	\$ 6.208

17	1	Jun	2	\$	359.483	\$	1.719	\$	4.489	\$	6.208
18	1	Jul	2	\$	357.743	\$	1.740	\$	4.468	\$	6.208
19	1	Ago	2	\$	355.981	\$	1.762	\$	4.446	\$	6.208
20	1	Sep	2	\$	354.198	\$	1.783	\$	4.425	\$	6.208
21	1	Oct	2	\$	352.392	\$	1.806	\$	4.402	\$	6.208
22	1	Nov	2	\$	350.564	\$	1.828	\$	4.380	\$	6.208
23	1	Dic	2	\$	348.713	\$	1.851	\$	4.357	\$	6.208
24	1	Ene	3	\$	346.839	\$	1.874	\$	4.334	\$	6.208
25	1	Feb	3	\$	344.942	\$	1.897	\$	4.311	\$	6.208
26	1	Mar	3	\$	343.021	\$	1.921	\$	4.287	\$	6.208
27	1	Abr	3	\$	341.076	\$	1.945	\$	4.263	\$	6.208
28	1	May	3	\$	339.107	\$	1.969	\$	4.239	\$	6.208
29	1	Jun	3	\$	337.114	\$	1.993	\$	4.215	\$	6.208
30	1	Jul	3	\$	335.096	\$	2.018	\$	4.190	\$	6.208
31	1	Ago	3	\$	333.053	\$	2.043	\$	4.165	\$	6.208
32	1	Sep	3	\$	330.985	\$	2.068	\$	4.140	\$	6.208
33	1	Oct	3	\$	328.891	\$	2.094	\$	4.114	\$	6.208
34	1	Nov	3	\$	326.771	\$	2.120	\$	4.088	\$	6.208
35	1	Dic	3	\$	324.624	\$	2.147	\$	4.061	\$	6.208
36	1	Ene	4	\$	322.451	\$	2.173	\$	4.035	\$	6.208
37	1	Feb	4	\$	320.251	\$	2.200	\$	4.008	\$	6.208
38	1	Mar	4	\$	318.023	\$	2.228	\$	3.980	\$	6.208
39	1	Abr	4	\$	315.768	\$	2.255	\$	3.953	\$	6.208
40	1	May	4	\$	313.485	\$	2.283	\$	3.925	\$	6.208
41	1	Jun	4	\$	311.173	\$	2.312	\$	3.896	\$	6.208
42	1	Jul	4	\$	308.833	\$	2.340	\$	3.868	\$	6.208
43	1	Ago	4	\$	306.463	\$	2.370	\$	3.838	\$	6.208
44	1	Sep	4	\$	304.064	\$	2.399	\$	3.809	\$	6.208
45	1	Oct	4	\$	301.635	\$	2.429	\$	3.779	\$	6.208
46	1	Nov	4	\$	299.176	\$	2.459	\$	3.749	\$	6.208
47	1	Dic	4	\$	296.686	\$	2.490	\$	3.718	\$	6.208
48	1	Ene	5	\$	294.165	\$	2.521	\$	3.687	\$	6.208
49	1	Feb	5	\$	291.613	\$	2.552	\$	3.656	\$	6.208
50	1	Mar	5	\$	289.029	\$	2.584	\$	3.624	\$	6.208
51	1	Abr	5	\$	286.413	\$	2.616	\$	3.592	\$	6.208
52	1	May	5	\$	283.765	\$	2.648	\$	3.560	\$	6.208
53	1	Jun	5	\$	281.084	\$	2.681	\$	3.527	\$	6.208
54	1	Jul	5	\$	278.370	\$	2.714	\$	3.494	\$	6.208
55	1	Ago	5	\$	275.622	\$	2.748	\$	3.460	\$	6.208
56	1	Sep	5	\$	272.840	\$	2.782	\$	3.426	\$	6.208
57	1	Oct	5	\$	270.023	\$	2.817	\$	3.391	\$	6.208
58	1	Nov	5	\$	267.171	\$	2.852	\$	3.356	\$	6.208
59	1	Dic	5	\$	264.284	\$	2.887	\$	3.321	\$	6.208
60	1	Ene	6	\$	261.361	\$	2.923	\$	3.285	\$	6.208

Fuente: Bancolombia

Tabla 5 Presupuesto Fiscal (Miles de \$)

Presupuesto Fiscal					
Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 606.946	\$ 633.908	\$ 661.076	\$ 688.451	\$ 716.032
Costos	\$ 243.187	\$ 253.990	\$ 264.875	\$ 275.844	\$ 286.895
Utilidad Bruta	\$ 363.759	\$ 379.918	\$ 396.201	\$ 412.607	\$ 429.137
Gastos	\$ 327.045	\$ 328.330	\$ 334.153	\$ 339.439	\$ 344.103
Utilidad Neta	\$ 36.714	\$ 51.588	\$ 62.048	\$ 73.168	\$ 85.035
Imporenta	\$ 3.029	\$ 8.512	\$ 15.357	\$ 24.146	\$ 28.061
Industria y Comercio	\$ 6.069	\$ 6.339	\$ 6.611	\$ 6.885	\$ 7.160
Utilidad Neta	\$ 27.616	\$ 36.737	\$ 40.080	\$ 42.138	\$ 49.813
Reserva Legal	\$ 2.762	\$ 3.674	\$ 4.008	\$ 4.214	\$ 4.981
Utilidad A Distribuir	\$ 24.854	\$ 33.063	\$ 36.072	\$ 37.924	\$ 44.832

Fuente: Propia

Tabla 6 Flujo de Caja (Miles de \$)

Flujo de Caja Contable						
Anual	Cero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SalDOS Iniciales	\$ -	\$ 28.764	\$ 88.497	\$ 121.254	\$ 147.152	\$ 170.148
Aportes Sociales	\$ 230.162					
Crédito Financiero	\$ 386.000					
Ventas		\$ 606.946	\$ 633.908	\$ 661.076	\$ 688.451	\$ 716.032
Total Fuentes	\$ 616.162	\$ 635.710	\$ 722.405	\$ 782.330	\$ 835.602	\$ 886.180
Inversión Fija	\$ 582.398					
Inversión Diferida	\$ 5.000					
Costos		\$ 243.187	\$ 253.990	\$ 264.875	\$ 275.844	\$ 286.895
Nomina		\$ 168.372	\$ 175.107	\$ 181.842	\$ 188.577	\$ 195.312
Contador		\$ 6.000	\$ 6.240	\$ 6.480	\$ 6.720	\$ 6.960
Energía		\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.960	\$ 13.440	\$ 13.920
Acueducto		\$ 3.600	\$ 3.744	\$ 3.888	\$ 4.032	\$ 4.176
Mantenimiento		\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.960	\$ 13.440	\$ 13.920
Teléfono - Internet		\$ 1.800	\$ 1.872	\$ 1.944	\$ 2.016	\$ 2.088
Transportes		\$ 6.000	\$ 6.240	\$ 6.480	\$ 6.720	\$ 6.960
Publicidad		\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.960	\$ 13.440	\$ 13.920
Diversos		\$ 7.760	\$ 8.071	\$ 8.381	\$ 8.691	\$ 9.002
Capital + intereses		\$ 74.494	\$ 74.494	\$ 74.494	\$ 74.494	\$ 74.494
Imporenta		\$ -	\$ 3.029	\$ 8.512	\$ 15.357	\$ 24.146
Industria y Comercio		\$ -	\$ 6.069	\$ 6.339	\$ 6.611	\$ 6.885
Utilidades		\$ -	\$ 24.854	\$ 33.063	\$ 36.072	\$ 37.924
Total Usos	\$ 587.398	\$ 547.214	\$ 601.151	\$ 635.179	\$ 665.454	\$ 696.601
Saldo Final	\$ 28.764	\$ 88.497	\$ 121.254	\$ 147.152	\$ 170.148	\$ 189.580

Fuente: Propia

Esta herramienta permite anticipar las necesidades de liquidez si fuera el caso o exceso de esta para reinversiones, igualmente precisa los topes y rubros de gastos o costos, cifra que se aprovecha de control para la ejecución presupuestal.

4.1.1.2 MODELO CVU (COSTO, VOLUMEN, UTILIDAD)

Con respecto al modelo CVU se puede decir que es una herramienta que pretende determinar las consecuencias que puede atraer a los estados financieros si los presupuestos no se cumplen.

Vale indicar que los costos no siempre se clasifican como fijos y variables, pues mientras más corto sea el tiempo planeado, será mayor el porcentaje de costos totales que se considere como fijos, igualmente puede presentarse el exceso de ingresos presupuestados sobre los ingresos del punto de equilibrio, también la posibilidad de que una cantidad sea diferente a la cantidad esperada; todo esto gracias a la incertidumbre y sensibilidad.

Es necesario determinar la incertidumbre y sensibilidad por medio de un margen de seguridad; para construir un modelo se recomienda seguir los siguientes cinco pasos.

- Identificar el criterio de selección de quien toma decisiones.
- Identificar la serie de acciones consideradas
- Identificar la serie de eventos que pueden ocurrir
- Asignar probabilidades para la ocurrencia de cada evento
- Identifique la serie de resultados posibles que dependen de acciones y eventos específicos

En otras palabras es necesario determinar incertidumbre y sensibilidad de las cifras presupuestadas y así proyectar como afectaría financiera y administrativa al hotel, si estas predicciones se realizan.

El Hotel ABC, realiza su ejecución presupuestal del año 1, en calidad de ejemplo los ingresos presupuestados eran el 5% del nicho de mercado y el ejecutado un 4%, presenta una variación negativa de 1%; se presenta a continuación la variación absoluta entre los dos estados de resultados y que tanto puede influir si lo presupuestado no se cumple.

Tabla 7 Estado de Resultados Comparativos

Estado de Resultados		Presupuestados	Ejecutados	Variación Absoluta
Ingresos				
	Operacionales	\$ 606.946	\$ 485.557	\$ -121.389
Total Ingresos		\$ 606.946	\$ 485.557	\$ -121.389
Costos				
		\$ -	\$ -	\$ -
	Servicio	\$ 243.187	\$ 194.550	\$ -48.637
Total Costos		\$ 243.187	\$ 194.550	\$ -48.637
		\$ -	\$ -	\$ -
Total Utilidad Bruta		\$ 363.759	\$ 291.007	\$ -72.752
Gastos				
	Operacionales	\$ 270.672	\$ 270.672	\$ -
Total Gastos		\$ 270.672	\$ 270.672	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -
Total Utilidad Operativa		\$ 93.087	\$ 20.335	\$ -72.752
Gastos Financieros				
	Intereses	\$ 56.373	\$ 56.373	\$ -
Total Gastos Financieros		\$ 56.373	\$ 56.373	\$ -
Total Utilidad Antes de Impuestos		\$ 36.714	\$ -36.037	\$ -72.752
Gastos Financieros				
	Renta	\$ 3.029	\$ -	\$ -3.029
	Industria y Comercio	\$ 6.069	\$ 4.856	\$ -1.214
Total Impuestos		\$ 9.098	\$ 4.856	\$ -4.243
		0	0	0
Utilidad Neta Después de Impuestos		\$ 27.616	\$ -40.893	\$ -68.509
Provisión		\$ 2.762	\$ -	\$ -2.762
Utilidad a Distribuir		\$ 24.854	\$ -40.893	\$ -65.747

Fuente: Propia

Se puede observar que a causa de esa variación la utilidad presupuestada era de \$24.854 (Millones) más para la ejecutada fue una pérdida de \$40.893 (Millones) por una variación del 1% en la participación del mercado.

4.1.2 EN LA TOMA DE DECISIONES

4.1.2.1 ANÁLISIS MARGINAL

Este estudia el aporte de cada servicio a las utilidades del Hotel y permite tener claridad sobre cuestionamientos como:³⁴

- ¿A partir de qué volumen mínimo de facturación conviene lanzar un nuevo servicio o paquete?
- ¿Conviene dejar de ofrecer un determinado servicio existente?
- ¿Realmente le conviene al hotel estar atendiendo a un determinado cliente?
- ¿Convendría cerrar el Hotel?
- ¿Cuánto tengo que facturar para que convenga continuar?
- ¿Cuál es el precio mínimo que debería cobrar por una unidad adicional del servicio?
- ¿Convendría utilizar la capacidad ociosa del Hotel y ofrecerlo a un precio menor que el actual?
- ¿Qué efecto tiene en las utilidades una variación en la demanda de los servicios ofrecidos?
- ¿Conviene tercerizar el servicio?

³⁴ Cohen, Roger ; Análisis Marginal; Evaluación de Proyectos – FI UBA

En calidad de explicación se puede indicar que si el Hotel precisa ocupación de 70 de sus 100 habitaciones mensuales y factura por cada una de ellas \$100.000 y se consume por atención de cada una de estas habitaciones \$20.000 y los gastos fijos del Hotel son \$2.000.000, tendría este Hotel una utilidad bruta de (Ingresos \$7.000.000 – Costos \$1.400.000 – Gastos Fijos \$2.000.000 = Utilidad \$3.600.000), entonces podríamos decir el margen de contribución marginal por habitación es de \$51.428.57 = (\$3.600.000 / 70); que pasaría si en el mes siguiente se facturan 90 de su habitaciones, podríamos decir que aumentaríamos el margen en \$1.028.571.42 = (\$51.428.57*20); la utilidad sería mayor pues los gastos fijos no cambiaron por lo tal quedaría así; Ingresos \$9.000.000 – Costos \$1.800.000 – Gastos Fijos \$2.000.000 = Utilidad (\$5.200.000 / 90 = \$57.777.78 margen de contribución marginal por habitación).

4.1.2.2 ANÁLISIS INCREMENTAL

El análisis incremental se utiliza para el estudio de alternativas similares cuya diferencia está marcada por la inversión, la administración del Hotel se pueden tener dos o tres o más alternativas para ejecutar, no necesariamente en un activo financiero, pues pueden ser estrategias que posean costo de inversión para maximizar la producción u otras y de estas se toman las que arrojen un VP ≥ 0 , y aunque todas serían aceptables desde el punto de vista del VP, alguna va a ser mayor la inversión que la otra, tal razón conlleva a analizar la conveniencia económica de incrementar la inversión y dar respuesta a la pregunta si es rentable incrementar la inversión.³⁵

Para dar respuesta a este interrogante se debe seguir los siguientes pasos para este análisis:

1. Ordenar las alternativas de menor a mayor inversión.

³⁵ Ingeniería Económica; calculo moderno, análisis incremental
<http://ingenieriaeconomicaorg.blogspot.com.co/2014/11/analisis-incremental.html>

2. Aplíquese el criterio de selección por VP a la alternativa de menor inversión.
3. Si el criterio de selección es favorable ($VP \geq 0$), ir al paso 4. Si el criterio de selección es desfavorable ($VP < 0$). Si ninguna cumple con el criterio de selección de VP, rechazar todas las alternativas. Al encontrar una ir al paso IV.
4. Al encontrar una alternativa con criterio de VP favorable, tomarla como referencia para analizar los incrementos de inversión y beneficios con la alternativa que le sigue en inversión.
5. Acéptese realizar el incremento de inversión si $VP > 0$.
6. Tómese como base para el siguiente análisis de incremento de inversión la alternativa con mayor inversión cuyo $VP > 0$.
7. Si $VP = 0$.

Es necesario el análisis incremental cuando se consideran dos o más alternativas mutuamente excluyentes, la ingeniería económica es capaz de identificar la alternativa que considera mejor económicamente. Esto se puede realizar utilizando las técnicas valor presente VP y valor anual VA; para eso es necesario preparar una tabulación del flujo de efectivo incremental entre dos alternativas para preparar un análisis TIR incremental; En otras palabras para cada propuesta se diseña un flujo de caja libre y se calcula la TIR y la que precise un VAN mayor se puede considerar la más rentable y la decisión a tomar.

En la continuidad del ejercicio que ha sido representado para ejemplificar, se presenta el Flujo de Caja Libre según lo ejecutado e igualmente la TIR y VPN que se presentan a continuación:

Tabla 8 Flujo de Caja Libre

Flujo de Caja Libre						
Anual		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 606.946	\$ 633.908	\$ 661.076	\$ 688.451	\$ 716.032
Aportes Sociales	\$ 230.162	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito Financiero	\$ 386.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Fija	\$ -582.398	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Diferida	\$ -5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos		\$ -243.187	\$ -253.990	\$ -264.875	\$ -275.844	\$ -286.895
Nomina		\$ -168.372	\$ -175.107	\$ -181.842	\$ -188.577	\$ -195.312
Contador		\$ -6.000	\$ -6.240	\$ -6.480	\$ -6.720	\$ -6.960
Energía		\$ -12.000	\$ -12.480	\$ -12.960	\$ -13.440	\$ -13.920
Acueducto		\$ -3.600	\$ -3.744	\$ -3.888	\$ -4.032	\$ -4.176
Mantenimiento		\$ -12.000	\$ -12.480	\$ -12.960	\$ -13.440	\$ -13.920
Teléfono - Internet		\$ -1.800	\$ -1.872	\$ -1.944	\$ -2.016	\$ -2.088
Transportes		\$ -6.000	\$ -6.240	\$ -6.480	\$ -6.720	\$ -6.960
Publicidad		\$ -12.000	\$ -12.480	\$ -12.960	\$ -13.440	\$ -13.920
Diversos		\$ -7.760	\$ -8.071	\$ -8.381	\$ -8.691	\$ -9.002
Capital + intereses		\$ -74.494	\$ -74.494	\$ -74.494	\$ -74.494	\$ -74.494
Imporenta		\$ -	\$ -3.029	\$ -8.512	\$ -15.357	\$ -24.146
Industria y Comercio		\$ -	\$ -6.069	\$ -6.339	\$ -6.611	\$ -6.885
Neto	\$ -28.764	\$ 59.733	\$ 57.612	\$ 58.961	\$ 59.069	\$ 57.356

Fuente: Propia

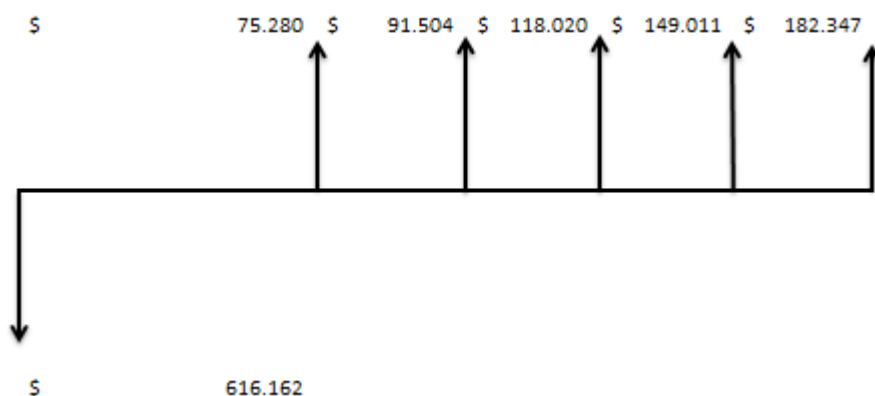
Tabla 9 TIR y VAN

TIR	C1	C2	C3	C4	C 5
	$(1+i)$	$(1+i)^2$	$(1+i)^3$	$(1+i)^4$	$(1+i)^5$
\$	59.733	\$ 57.612	\$ 58.961	\$ 59.069	\$ 57.356
	$(1+20,65)$	$(1+20,65)^2$	$(1+20,65)^3$	$(1+20,65)^4$	$(1+20,65)^5$
\$	59.733	\$ 57.612	\$ 58.961	\$ 59.069	\$ 57.356
	0,79	0,63	0,50	0,40	0,31

TIR	\$	(616.162)	\$	75.280	\$	91.504	\$	118.020	\$	149.011	\$	182.347	\$	0,00
------------	----	-----------	----	--------	----	--------	----	---------	----	---------	----	---------	----	------

VAN	\$	616.162	\$	616.162	\$	(0,00)
------------	----	---------	----	---------	----	--------

TIR	PERIODO	CONSTANTE	-	-	-	-	FACTOR
-20,65%	1	1	0,79				0,79
-20,65%	2	1	0,79	0,79			0,63
-20,65%	3	1	0,79	0,79	0,79		0,50
-20,65%	4	1	0,79	0,79	0,79	0,79	0,40
-20,65%	5	1	0,79	0,79	0,79	0,79	0,31



Tasa de Descuento 18%

$$VP = \$ (616.162) + \frac{\$ 59.733}{(1 + 0,18)} + \frac{\$ 57.612}{(1 + 0,18)^2} + \frac{\$ 58.961}{(1 + 0,18)^3} + \frac{\$ 59.069}{(1 + 0,18)^4} + \frac{\$ 57.356}{(1 + 0,18)^5}$$

$$VP = \$ (616.162) + \frac{\$ 59.733}{1,18} + \frac{\$ 57.612}{1,0324} + \frac{\$ 58.961}{1,0058} + \frac{\$ 59.069}{1,00105} + \frac{\$ 57.356}{1,000189}$$

$$VP = \$ (616.162) + \$ 50.621 + \$ 55.804 + \$ 58.619 + \$ 59.007 + \$ 57.345$$

$$VP = \$ (334.766)$$

Fuente: Propia

Los indicadores (en miles de pesos), enseñan que la TIR es negativa (-20.65%) y VP es negativa con una tasa de descuento del 18% (\$334.766) en este caso, por lo tal se deben tomar medidas para subsanar y generar excedentes.

4.1.2.3 ENFOQUE TOTAL

En la industria hotelera se presentan momentos denominados temporadas altas que conlleva a la administración a cargar la empresa a gastos, costos y consumos con el fin de dar atención al momento; periodo que puede generar aumento o disminución de los servicios prestados e, incrementando o reduciendo el empleo de los insumos variables. El hotel puede ajustar su nivel de prestación del servicio dentro de los márgenes amplios con solo las limitaciones que le imponen los recursos e insumos fijos, dado que hace sus ajustes hasta que llega a un nivel de prestación de servicios que eleva al máximo sus beneficios. Es importante recalcar que la ganancia total es igual al ingreso total menos el costo total, por lo tanto la ganancia se maximiza cuando mayor es la diferencia entre el IT y CT; el Hotel se encuentra en equilibrio bajo el enfoque total cuando maximiza su ganancia total.³⁶

4.1.3 EN EL CONTROL

4.1.3.1 PRESUPUESTOS DE CONSUMOS

El presupuesto de consumos constituye un plan financiero para obtener un estimado de la cantidad que se consumirá de acuerdo a proyección de servicios a prestar. El mismo es sólo una parte del presupuesto operacional y su vez este es una parte del presupuesto final de una empresa. Por lo que los presupuestos forman una cadena secuencial que permite el debido funcionamiento de la empresa.

La finalidad del presupuesto de consumos, es ayudar a establecer un equilibrio entre las cantidades que se consumen y las que se facturan, por ello recoge y expresa cuántas unidades de producto deben consumirse para cubrir las ventas

³⁶ Enfoque Total y Enfoque Marginal; <https://loqkiers.wordpress.com/2013/02/12/equilibrio-de-la-empresa-en-el-corto-plazo/>

previstas y por otro lado cuales son las necesidades del inventario; las bases para realizar con éxito este presupuesto son:³⁷

- Determinar y expresar en número la necesidad total de servicios a prestar.
- Establecer la capacidad de trabajo de los diferentes equipos que participan en el servicio y destinarles tareas específicas.
- Definir la disponibilidad de bienes e insumos.
- Analizar las consecuencias, bien sean positivas o negativas. Durante y luego de la prestación del servicio.

Ventajas que ofrece el Presupuesto de Consumos

- Permite mantener los inventarios en niveles óptimos.
- Minimiza las dificultades y protege la oferta de productos ante riesgos de escasez de materia prima.
- Garantiza la existencia necesaria de bienes e insumos listos para atender satisfactoriamente a los clientes.
- Permite la rotación de inventario representando un estado de mayor liquidez para la empresa.
- Permite programar las necesidades y compras de bienes e insumos.

³⁷ Riquelme, Matías; ¿Qué es y cómo hacer un presupuesto de producción?
<https://www.webyempresas.com/presupuesto-de-produccion/>

- Facilita la concentración de la producción en los bienes e insumos de mayor movimiento.

Las variaciones en consumo se pueden presentar en precio, cantidad y tiempo, para el caso de ejemplificar, se presenta a continuación la variación presentada en el consumo presupuestado y el ejecutado tanto en precio como en unidades así:

Tabla 10 Variaciones en Consumo (\$ y Q)

Anual	Año 1	Q
Presupuesto de Costos	\$ 243.186,91	4516
Costos Ejecutados	\$ 244.236,91	4742
Diferencias	-\$ 1.050,00	-226

Fuente: Propia

4.1.3.2 COSTOS ESTÁNDAR

Otra herramienta en la industria Hotelera son los Costos Estándar, pues son costos predeterminados que sirven de base para medir la actuación real; los costos estándar son lo contrario de los costos reales, estos últimos son costos históricos que se han incurrido en un periodo anterior, los costos estándar se determinan con anticipación a la prestación del servicio, en un sistema contable bajo costos estándar, tanto los costos estándar como los reales se reflejan en las cuentas de costos y sus diferencias denominadas variación; información importante para la toma de decisiones.

Las variaciones indican el grado en que se ha logrado un determinado nivel de actuación establecido por la gerencia, estas pueden agruparse por departamento, por costo o por elemento de costo, precio y cantidad; el costo estándar puede generar los siguientes beneficios:³⁸

³⁸ Ocampo Torres, Antonio María; Universidad Surcolombiana; <https://www.gerencie.com/el-costo-estandar.html>

- Las normas o estándares de costo pueden ser un instrumento importante para la evaluación de la actuación.
- Las variaciones de las normas conducen a la gerencia a implantar programas de reducción de costos concentrando la atención en las áreas que están fuera de control
- Los costos estándar son útiles a la gerencia para el desarrollo de sus planes.

Como se determina las Variaciones:

- Las variaciones de los precios de los materiales representa la diferencia entre el costo estándar de las cantidades reales compradas y el costo real de estos materiales.
- La variación del uso o cantidades de materiales, resulta de emplear mayor o menor cantidad que lo contemplado en las normas de materiales. La variación del uso de materiales es la diferencia entre las cantidades reales de materiales utilizados a los precios estándar y el costo estándar de los materiales asignados sobre la base de la producción real.
- La variación de la tasa de mano de obra, o el precio, representa la diferencia entre la tasa real y la tasa estándar por hora multiplicada por las horas reales trabajadas.
- La variación de la eficiencia de la mano de obra representa la diferencia entre las horas reales trabajadas y las horas estándar asignadas (sobre la base de la producción real) multiplicada por la tasa estándar por hora.
- La variación neta de los costos indirectos de prestación del servicio, es decir la diferencia entre los costos indirectos de prestación del servicio aplicados a lo facturado y los costos indirectos reales incurridos, puede

analizarse por la variación de presupuesto y una variación de volumen, donde la primera hace referencia a la diferencia en pesos y la segunda en cantidad.

Todas estas variaciones conllevará a la administración a contar con información confiable para la toma de decisiones en consumos en excesivos de bienes y materiales o precios de compra superiores a los presupuestados; con respecto al talento humano podrá identificarse si son todos necesarios, si el rendimiento es el esperado, también con respecto a los gastos fijos si se están aprovechando de la manera presupuestada.

Debido a que los costos estándar son los costos que debe tener un producto determinado al final del periodo es necesario realizar un análisis para determinar las causas por las cuales se ha tenido esa desviación en los costos y estos análisis se realizan tomando en cuenta cada elemento del costo; continuando con el ejemplo:

Tabla 11 Costo Estándar Vs Real

	Presupuestado	Ejecutado
Materiales	4516	4742
Costo	\$ 53,85	\$ 51,51

Fuente: Propia

4.1.3.3 CONTABILIDAD POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

En la industria Hotelera se puede implementar la contabilidad por áreas de responsabilidad, este es un sistema para recoger y reportar informaciones de utilidades y de costos por áreas de responsabilidad; este sistema funciona bajo la hipótesis de que los administradores son responsables de su gestión, del personal a su cargo y de todas las responsabilidades de la jefatura su cargo.

Ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

- Facilita la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa.
- Proporciona Información y señala las áreas que lograron su objetivo, las que lo superaron, etcétera.
- Siempre hay un responsable a cargo de cada área.
- Permite a cada administrador comparar entre su presupuesto y lo realmente obtenido para atender las variaciones significativas, especialmente a detectar qué actividades o procesos no agregan valor y deben ser eliminados.
- Sustituye la presentación tradicional de los resultados, favoreciendo una mejor delimitación de responsabilidades.
- Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados, puesto que separa el objetivo principal de la empresa en subjetivos destinados a cada área, señalando a cada ejecutivo las pautas para lograrlo.

El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad no se podrá implantar en los Hoteles donde no esté perfectamente definido el papel que juega cada uno de los miembros de la organización; pues es necesario que esté perfectamente delimitada la autoridad y responsabilidad de cada uno, de manera que nunca ocurra una situación de la cual nadie es responsable; este se basa en la existencia de una persona responsable de lo que ocurra dentro de cada área, de tal forma que en un momento dado pueda explicar las razones que provocaron ciertos hechos en los cuales el sistema de control administrativo está interesado, premisa

sustancial que, si no es totalmente comprendida en la organización, hace perder sentido a la aplicación del sistema de control.³⁹

Las Herramientas de la Contabilidad Gerencial planteadas en este capítulo como el Presupuesto, Modelo (CVU), Análisis Marginal, Análisis Incremental, Enfoque Total, Presupuestos de Servicios, Costos Estándar y Contabilidad por áreas; son herramientas importantes a implementar en la industria Hotelera del Distrito de Buenaventura, pues conlleva a información relevante para la toma de decisiones gerenciales acertadas y así maximizar las utilidades, principal responsabilidad de la gerencia.

4.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Este capítulo plantea el uso de las herramientas gerenciales en los hoteles, tal razón conlleva a realizar el cálculo y presupuestos necesario, luego se compara con el ejecutado, presupuestado o estándar y debe realizarse un análisis para la toma de decisiones.

En primer lugar se disminuyeron los ingresos en 1% con respecto al mercado y esto ocasiono pérdidas, tal razón invita a aumentar los ingresos o disminuir gastos con el fin de recuperar las pérdidas ocasionadas, igualmente es necesario que la gerencia en su informe de gestión anual, entregue explicación del motivo de la disminución o no alcance de las metas estipuladas en los ingresos presupuestados para el año uno.

En segundo lugar igualmente se precisa indagación del porque el estándar de consumos vario tanto en precio como en cantidad, se espera informe por parte de la gerencia de compras donde explique el motivo de la variación económica y por

³⁹ Arroyave, Andrea; Contabilidad por áreas de responsabilidad; <http://contabilidadivufps.blogspot.com.co/2014/02/unidad-iii-contabilidad-por-areas-de.html>

qué no se realizó comunicaciones periódicas si el precio del producto por razón del mercado se incrementó; de la misma manera se espera por parte del jefe de producción un informe detallado de los consumos por cada bien y línea, donde explique el aumento de lo presupuestado o posiblemente desperdicios o daños no precisados en los estándares de consumo que alteran los resultados esperados.

Gracias a estas herramientas se pudo identificar las fallas en el nivel de ventas, en compras y consumos; esto permitiría al hotel que tome decisiones para subsanar y prevenir situaciones adversas como las planteadas en el ejercicio que solo se verán reflejadas en un estado de resultados definitivo y no poder hacer nada; vale acotar que si las razones fueron las del mercado y cada participante informaba y la gerencia no dio respuesta recae sobre el la responsabilidad y se mide por medio de estos instrumentos su gestión y capacidad gerencial; en otras palabras las herramientas gerenciales son vitales en cualquier empresa y aún más en el sector hotelero y en este caso en el contexto de la investigación, los hoteles del Distrito de Buenaventura.

CONCLUSIONES

A manera de conclusión se describió la importancia de las herramientas de contabilidad gerencial que permite tomar decisiones a la Gerencia del sector Hotelero del Distrito, donde uno de sus aspectos fundamentales es la planeación, para hacer frente a los cambios, que es vital para adaptarse y competir con estrategias efectivas, pues diseña acciones que permitan alcanzar los objetivos deseados en un periodo determinado referente a la operación de la empresa; mediante la elaboración del presupuesto y el control administrativo, busca la eficacia y eficiencia en la administración de los recursos, es aquí donde la Contabilidad Gerencial se necesita para tener un mejor control en la medición de los resultados, para ser comparados con los estándares fijados previamente relacionados con los objetivos de la organización.

La caracterización de la información contable y financiera del sector hotelero del Distrito de Buenaventura presento datos relevantes con respecto a la forma de llevar la contabilidad, donde el 64%, que representan 34 de los hoteles encuestados, llevan Contabilidad por asesoría externa y sólo el 36% que representan 19 hoteles tienen departamento contable; además, a pesar que el 14% de los hoteles encuestados, utiliza la información contable para toma de decisiones, sólo el 4% de ellos, que representan 2 de los 53 hoteles utilizan las herramientas de contabilidad gerencia para la toma de decisiones.

Igualmente se determinaron y se describieron las herramientas de contabilidad gerencial, se concluyó su uso en dirección al servicio hotelero, se precisaron ejemplos que determinaron la importancia de estas herramientas para la toma de decisiones. Es importante resaltar que los ejemplos plasmados son fuente propia debido al hermetismo que posee este sector en cuanto a la divulgación de su información financiera por tal motivo con la información financiera recibida de uno de los hoteles (estado de resultado, presupuestos, flujo de caja, amortización entre otros) se determinó las variaciones que se presentaron por consumos excesivos

de bienes y materiales o precios de compra superiores a los presupuestados; con respecto al talento humano se identificó si todo el personal contratado era necesarios, si el rendimiento era el esperado, también con respecto a los gastos fijos si se estaban aprovechando de la manera presupuestada.

Cada uno de estos pasos concluyo y ratifico la importancia de las herramientas de Contabilidad Gerencial, permitió ampliación del espectro de conocimiento y un recurso sólido y practico que facilita el entendimiento de cada una de estas herramientas y sus beneficios.

RECOMENDACIONES

Como principal recomendación es sugerir a los empresarios y administradores del sector Hotelero del Distrito de Buenaventura, a implementar las herramientas de contabilidad gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones, por ende, realizar la inversión necesaria para llevar a cabo la implementación de estas herramientas en su empresa.

Igualmente se persuade al alumnado de la Universidad a contemplar la ampliación de esta investigación e intentar implementar estas herramientas en algún Hotel del Sector, describiendo el paso a paso en un trabajo de campo.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO VALDERRAMA, LILIAN EDITH; GUTIÉRREZ SÁNCHEZ, IRIS GUNSELLY; MOLINA PÉREZ, ERIKA JULIETH; Implementación de un sistema de costos para el sector hotelero del Municipio de Arauca, Departamento de Arauca; 2015.

ARENAS JIMÉNEZ, YEINNY; Diseño de un sistema de costo para el hotel plaza real que permita determinar la rentabilidad del negocio; 2016.

ARROYAVE, ANDREA; Contabilidad por áreas de responsabilidad; <http://contabilidadivufps.blogspot.com.co/2014/02/unidad-iii-contabilidad-por-areas-de.html>

BANCO DE LA REPUBLICA; ayuda tareas

BLOG: Adminindeempresas; 2007

BOLETÍN TÉCNICO GEIH Buenaventura 2016 – DANE

BURNS; STALKER; The Management of Innovation. London, Tavistock; 1961

BUSTIOS GALVÁN, NATALIE INGRID; La Contabilidad Gerencial Como Instrumento Financiero en la Gestión de las Medianas Empresas Comercializadoras de Hidrocarburos de Lima Metropolitana; 2010

CAMÓS PAZ, MARTA; La contabilidad en el sector Hotelero; 2009.

CAMPA PLANAS, FERNANDO; La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera; 2004

COHEN, ROGER; Análisis Marginal; Evaluación de Proyectos – FI UBA

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA NEGOCIOS

CORTÉS CABRERA, ALMA RUTH; Herramientas para la Contabilidad Administrativa

DOMÍNGUEZ VALDEZ, BENEDICTA MARÍA; Gestión y Administración; Importancia y utilidad de la contabilidad de gestión.

GÓMEZ, VANESSA; Contabilidad Hotelera; 2015

DANKHE, G. L.; Investigación y Comunicación; México; Mc Graw Hill; 1989

ENFOQUE TOTAL Y ENFOQUE MARGINAL;
<https://loqkiers.wordpress.com/2013/02/12/equilibrio-de-la-empresa-en-el-corto-plazo/>

FERBANDO D. Contabilidad Gerencial; 2013

GALLEGO, YULY ANDREA; BOLÍVAR FLÓREZ, CAROLINA; CRUZ, ANDRÉS FELIPE; Aplicación del modelo CAPM en la identificación del costo de capital de las compañías del sector hotelero en Colombia; 2014.

GERENCIE.COM; Importancia de la contabilidad.

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CONTABILIDAD: la herramienta más útil de la empresa; 2015

GONZÁLEZ MARÍA. (2002, agosto 11). Definición de presupuesto y sus tipos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>

IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE DIRECCIÓN.

INGENIERÍA ECONÓMICA; calculo moderno, análisis incremental
<http://ingenieriaeconomicaorg.blogspot.com.co/2014/11/analisis-incremental.html>

IZAR LANDAETA. JUAN MANUEL; Importancia de la contabilidad gerencial; Ed. Trillas; México

LOAIZA VALBUENA; NATHALIA CAROLINA; Importancia de la contabilidad gerencial; LEGIS; Comunidad Contable

MANTILLA BLANCO, SAMUEL ALBERTO; Contabilidad de Gestión y Gestión Contable en Colombia; 2012

MEJÍA OCAMPO, CATALINA; JARAMILLO ESCALANTE, ANDRÉS; Evaluación de la viabilidad de un proyecto hotelero en la ciudad de barranquilla a desarrollar por la firma Hoteles Estelar S. A; 2004.

MÉTODO INDUCTIVO. Sitio: Definición ABC. Fecha: 21/06/2014. Autor: Florencia Ucha. URL: <https://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-inductivo.php>

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, 2017

MOLINA VALENZUELA, JENSS ROGER; Aportes de la Contabilidad Gerencial y la Toma de Decisiones en una Mediana Empresa del Sector Industrial en V.M.T; 2017.

OCAMPO TORRES, ANTONIO MARÍA; Universidad Surcolombiana;
<https://www.gerencie.com/el-coste-estandar.html>

RIQUELME, MATIAS; ¿Qué es y cómo hacer un presupuesto de producción?
<https://www.webyempresas.com/presupuesto-de-produccion/>

RIVAS, ANDRÉS; Normas ICONTEC para trabajos escritos; 2017

PEREIRA, F, Contabilidad para Dirección. 24 Ed. Eunsa; 2011

PUXTY, A; The Social & Organizational Context of Management Accounting. Academic Press, The Advanced Management Accounting and Finance Series, The Chartered Institute of Management Accounts, Editado por David Otley; 1993

RODRÍGUEZ, LEONARDO; Contabilidad gerencial, un clásico renovado; 2013

S. ZORRILLA Y M, TORRES; Guía para elaborar la tesis; México; Mc-Graw Hill; 1992

SUÁREZ TIRADO, JORGE; Información contable y toma de decisiones: el aporte de la contabilidad en la construcción de confianza en las organizaciones; 2013.

WWW.CONCEPTO.

WIKIPEDIA (2016) Gestión

ANEXOS

FORMATO ENCUESTA DIRIGIDA AL SECTOR HOTELERO DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA

Objetivo: Conocer el nivel de aplicación de herramientas de la Contabilidad Gerencial como instrumento financiero de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector hotelero de Buenaventura.

Instrucciones: Las siguientes preguntas son de una única selección. Favor debe marcar con una (X) la respuesta que estime conveniente.

1. ¿A qué régimen pertenece la empresa?

Simplificado ☐

Común ☐

2. ¿Tiene departamento contable en su empresa o asesoría contable externa?

Departamento contable ☐

Asesoría contable externa ☐

3. ¿Utiliza su información contable para la toma de decisiones administrativas de su empresa?

Sí ☐

No ☐

4. ¿Conoce el termino Herramientas de la Contabilidad Gerencial?

Sí ☐

☐

No

5. ¿Utiliza las Herramientas de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones administrativas de su empresa?

Sí ☐

No ☐